

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

**Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Pública:
Realidade ou Utopia?
Pesquisa aplicada à UFPR - Setor Ciências Sociais Aplicadas**

Autoras: Erica Adami e Fernanda Capelari

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientador: João Carlos da Cunha

Curitiba
2007

Dedico este trabalho a todos que têm uma atitude positiva
diante da vida e para com a organização onde trabalham.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me proporciona a vida.

Especial aos meus pais, que sempre se dedicaram integralmente aos filhos proporcionando uma educação de qualidade que me permitiu chegar onde estou hoje.

Aos meus irmãos, que são verdadeiros amigos, e que compreenderam e apoiaram as minhas escolhas pessoais e profissionais.

Ao meu querido Flávio que sempre entendeu com muito amor a minha ausência no período da realização do curso de especialização.

À Fernanda, minha nova grande amiga, que se dedicou verdadeiramente e profundamente à realização deste trabalho.

Ao Conrado, profissional ético e dedicado, que alavancou minha carreira e proporcionou contato com a Gestão de Recursos Humanos.

Às pessoas as quais optam por viver de bem com a vida e que buscam sempre um futuro melhor não só para si, mas para a sociedade como um todo, mesmo convivendo com as dificuldades e adversidades humanas atuais. Que os esforços e as dedicações sejam continuamente recompensados.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, com saúde e amor, pelas alegrias, aprendizagens, oportunidades e apoios constantes, pela proteção e sua incessante crença no ser humano.

Aos meus pais que apoiaram minha decisão e me proporcionaram melhores dias, como sempre.

À minha família que supervalorizou o que não tiveram por perto durante todo esse tempo.

Ao Francisco, amigo e companheiro, que bem de perto pode apoiar e disponibilizar palavras de carinho e abrilhantar os momentos vividos juntos à maneira à qual pudemos.

Às amigas queridas que encontrei nessa fase, a minha gratidão e minha satisfação em tê-las conhecido.

À Erica que muito além de ter desenvolvido este projeto comigo, me alegrou com sua presença nos dias de aula, não aula e nas caronas mais e mais que maravilhosas.

À UFPR como um todo, que disponibilizou o curso, proporcionou meu ingresso e acrescentou muito em meus conhecimentos.

I Qualidade de vida é a maneira a qual cada um escolhe para se viver !

ADAMI, Erica; CAPELARI, Fernanda. **Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Pública: Realidade ou Utopia? Pesquisa aplicada à UFPR - Setor Ciências Sociais Aplicadas** - 2007. 88 f. Projeto Técnico (Especialização em Administração de Pessoas). UFPR. Curitiba, 2007.

RESUMO

A preocupação com o ser humano nas organizações vem sendo citada desde a Revolução Industrial, e com o tempo, as atribuições do trabalho e a vida do ser humano dentro das organizações foi tomando grande proporção de importância e relevância, o que fez vir à tona e a cada dia se expandir mais a questão da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. Ter um cliente interno motivado, satisfeito e capacitado para desenvolver suas atividades no dia-a-dia mostrou-se uma grande ferramenta de competitividade e lucratividade para as empresas. Os gerentes, líderes e/ou donos das organizações cada vez mais elaboram estratégias de qualidade de vida no trabalho para poder alcançar sua excelência e garantir a competitividade dentro do mercado, apostando e valorizando essa 'ferramenta essencial' para o bom funcionamento dos processos organizacionais, que são as pessoas. Uma das grandes questões que ainda atrapalha o efetivo uso desse instrumento de gestão, que é a QVT, é o desconhecimento da sua teoria e a falta de planejamento de sua execução. É possível encontrar fatores e indicadores em comum que são ansiados pelos trabalhadores quando o assunto é QVT, mas não há receita pronta, cada empresa é um caso específico e deve se pensar em um programa de QVT específico também. Conhecer a teoria, a definição correta do assunto, desenvolver um planejamento correto e constituído de fases para a implantação de um programa de QVT é essencial, valendo salientar que o diagnóstico da situação é fundamental para o efetivo uso desse instrumento de gestão. Todo esse processo já é complexo, e quando tratado dentro de organizações públicas, pode-se tornar ainda mais intrincado, uma vez que este setor envolve outras variáveis passíveis deste estudo. A grande certeza é de que este assunto - QVT - é inevitável nos últimos tempos, e para ser utilizada, é necessário grande empenho da empresa, para assim poder aliar os desejos e metas da organização com os desejos e metas das pessoas que nela trabalham, para que ambos andem juntos e sejam alcançados dentro do competitivo mundo dos negócios.

Palavras-chave: Vida. Qualidade. Trabalho.

ADAMI, Erica; CAPELARI, Fernanda. **Quality of Life at Work in Public Company: Reality or Utopia? Research applied at UFPR - Setor Ciências Sociais Aplicadas** - 2007. 88 pages. Technical Project (Post-degree in Human Resources Management). UFPR. Curitiba, 2007.

ABSTRACT

The concern with the human being in the organizations has been mentioned since the Industrial Revolution, and as the time passes, the troubles of work and the life of the human being inside of the organizations took great importance and relevance, bringing along the concerning with the Quality of Life at Work – QVT. Having an internal customer motivated, satisfied and enabled to develop their daily activities revealed to be a great tool of competitiveness and profitability for the companies. The managers, leaders and/or owners of organizations keep on elaborating strategies of quality of life at work to be able to reach the excellence and to guarantee the competitiveness in the market, betting and valuing this 'essential tool' for the good functioning of the organizational processes, which are the employees. One of the great questions that cause difficulties for the effective use of this instrument of management is the unfamiliarity about the theory and the lack of planning regarding its execution. It is possible to find factors and indicators in common that are expected by the employees when the subject is QVT, but there is not a receipt, each company has a specific situation and must evaluate a specific program of QVT. Knowing the theory, the correct definition of the subject and developing a correct planning for the implantation of a QVT program are essential. The diagnosis of the situation has a great importance for the effective use of this instrument of management. All this process is complex, and when treated inside of public companies can be become more intricate, due to other variable involved. The great certainty is that this subject - QVT - is inevitable and to be used, a great persistence of the company is necessary to be able to unite the desires and goals of the organization with the desires and goals of the employees, so that both can be reached inside of the competitive business world.

Keywords: Life. Quality. Job.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conteúdo do trabalho: antigo e novo	22
Quadro 2 - Evolução do conceito de QVT	28
Quadro 3 - Definições de qualidade de vida no trabalho	31
Quadro 4 - Porque implantar um programa de qualidade de vida no trabalho (Adaptado)	35
Quadro 5 - Esquema Clássico de Necessidades	36
Quadro 6 - Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho	36
Quadro 7 - Modelo de Belanger	37
Quadro 8 - Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	38
Quadro 9 - Principais fatores determinantes da QVT	42
Quadro 10 - Alguns fatos mais importantes sobre o Setor de Sociais Aplicadas - UFPR	58
Quadro 11 - Estrutura Atual do Setor de Sociais Aplicadas - UFPR	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de escala de depoimentos

44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados	62
Gráfico 2 - Idade dos entrevistados	62
Gráfico 3 - Nível de Escolaridade dos entrevistados	63
Gráfico 4 - Tempo de Empresa dos entrevistados	63
Gráfico 5 - Percepção da satisfação dos colegas de trabalho	64
Gráfico 6 - Investimento da empresa em QVT	65
Gráfico 7 - Contribuição das ações da empresa para o bem-estar no trabalho	66
Gráfico 8 - Realização de Pesquisas de Satisfação pela empresa	66
Gráfico 9 - Valorização das ações da empresa pelos colegas	67
Gráfico 10 - QVT a todos os níveis hierárquicos da empresa	68
Gráfico 11 - Posicionamento Individual sobre a QVT	69
Gráfico 12 - Fator Condições de Trabalho	70
Gráfico 13 - Fator Saúde	70
Gráfico 14 - Fator Moral	71
Gráfico 15 - Fator Compensação	71
Gráfico 16 - Fator Participação	72
Gráfico 17 - Fator Comunicação	72
Gráfico 18 - Fator Imagem da Empresa	73
Gráfico 19 - Fator Relação Chefe-Subordinado	74
Gráfico 20 - Fator Organização do Trabalho	74

SUMÁRIO

Resumo VII	
Lista de quadros IX	
Lista de figuras X	
Lista de gráficos XI	
1 INTRODUÇÃO	15
2 OBJETIVOS	17
2.1 Objetivo Geral	17
2.2 Objetivos Específicos	18
3 JUSTIFICATIVA	18
4 REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA	19
4.1 Definições de Qualidade, Vida e Qualidade de Vida	19
4.1.1 Qualidade	19
4.1.2 Vida	19
4.1.3 Qualidade de Vida	19
4.2 Entendimento sobre o Trabalho e Trabalho com Qualidade	21
4.3 A motivação e a qualidade de vida no trabalho - QVT	24
4.4 Origem, conceito e evoluções da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	26
4.4.1 Experiência prática: definição de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, conforme classificação biopsicossocial	30
4.5 Quais os objetivos da implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	32
4.6 Fatores, critérios e indicadores determinantes na Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	35
4.7 Como medir o nível de qualidade de vida no trabalho	42
4.7.1 Programa para implantação da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	45

4.7.1.2 Fases para desenvolver um programa de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	48
5 EMPRESAS PÚBLICAS	50
5.1 A Qualidade de Vida no Trabalho - QVT nas Empresas Públicas	51
6 METODOLOGIA	55
6.1 Questões de pesquisa	55
6.2 Caracterização do estudo	56
6.3 Método de pesquisa	56
6.4 Instrumento da coleta de dados	56
6.5 Universo	57
6.6 Análise de dados	57
6.7 Apresentação das limitações de estudo	57
7 A EMPRESA - UFPR - SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	58
7.1 Breve histórico da empresa	58
7.2 Descrição geral	60
8 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	61
8.1 Questionário sobre QVT	61
8.1.1 Questões sobre Dados Pessoais	62
8.1.2 Questões sobre Dados Profissionais	63
8.1.2.1 Questões sobre a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	64
8.1.3 Questões sobre o Posicionamento Individual com relação à Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	68
9 ANÁLISES DO RESULTADO	75
10 PROPOSTAS	78
11 CONCLUSÃO	79
12 REFERÊNCIAS	81

Apêndice 1 - Questionário sobre QVT (QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT - Roteiro de Pesquisa para levantamento das informações através de questionário. Público-alvo: Servidores Técnico-Administrativos da UFPR - Setor Ciências Sociais Aplicadas).	85
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

Segundo Bergamini (1997), no período Pré-Revolução Industrial, o método utilizado para motivar os empregados era a utilização de punições físicas, psicológicas e financeiras.

A partir da Revolução Industrial, foram feitos investimentos para aumentar a eficiência dos processos nas organizações e estes demandavam maiores retornos. Isto fez ocasionar uma preocupação com a forma com que os empregados conduziam suas atividades, conseqüentemente, incentivando investimentos em treinamentos e novas ferramentas de trabalho.

Desde então, a revolução da produtividade transformou a vida das pessoas

estabelecendo um ritmo de vida considerado alucinante, com excesso de horas de trabalho e uma pressão excessiva para serem cada vez mais produtivas. O lado profissional passou, portanto, a ser a face predominante do ser humano (CONTE, 2003, p. 1).

Confirmam-se as mudanças ocorridas nas palavras de Limongi-França (2003, p. 9) que diz

o século 21 inicia-se em um contexto de amplas transformações no ambiente empresarial, que vem tornando-se cada vez mais competitivo. São mudanças na economia mundial, nas relações internacionais, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na educação e na cultura do país, gerando impactos inter-relacionados sobre a vida das pessoas, das organizações e da sociedade.

Em função dessas transformações os trabalhadores, de maneira geral, começaram a viver situações tortuosas nos mais diversos períodos da vida (problemas com filhos, esposa, males de saúde). Foi então que perceberam a intensa necessidade de conciliar as questões familiares e pessoais com a vida profissional. Organizar-se e administrar essas vertentes para conseguir chegar ao futuro com saúde e vigor.

É sabido que os colaboradores foram e sempre serão parte significativa dentro das organizações, afinal, são eles que produzem e fazem com que a empresa tenha seu lucro. E com as inúmeras mudanças, acréscimos da tecnologia e

produtividade no ambiente de negócios, essas pessoas têm cada vez mais permanecido em seu local de trabalho, anos e anos de suas vidas.

Os empregados gradativamente perceberam cada vez mais a necessidade de reivindicar seus direitos e obter melhor qualidade de vida para sobreviver em um mundo de muitas atribulações e estresse diário, onde as cobranças crescem e o tempo de lazer e descanso é cada vez mais escasso.

Limongi-França (2003, p. 9) em seu estudo descreve sua percepção sobre esse comportamento pós industrial demonstrando

de um lado, o acirramento da competição e da competitividade a qualquer custo impõe a necessidade de se refletir sobre suas influências nas organizações e na sociedade; e de outro, a maior conscientização do trabalhador, do consumidor e do cidadão a respeito do stress e da importância crescente da qualidade de vida no trabalho, das novas condições do mercado de trabalho e, sobretudo, quanto às questões ambientais e de responsabilidade social que colocam imensos desafios à gestão organizacional nesses novos tempos.

Observado as transformações, as organizações têm dispensado, já há alguns anos e cada vez tende-se a aumentar esse tempo, uma atenção especial onde o foco é proporcionar satisfação no trabalho aos empregados afim de que estes possam desenvolver suas funções de maneira mais eficaz.

Para Bergamini (1997, p. 23) é válido atentar que,

a motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima.

Atualmente há constante procura por parte dos empresários por novas formas de gestão dos recursos da empresa, especialmente o humano, onde as organizações visam atender as demandas do mercado competitivo e 'cuidar' de seus empregados. Conforme Limongi-França (2003, p. 9) "a gestão da qualidade de vida no trabalho - QVT vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaços nas discussões acadêmicas e empresariais".

Muitas vezes essas tentativas de melhorias não estão sendo suficientemente palpáveis e nem eficientes, e, as pessoas cada vez mais conscientizadas e instruídas, não estão mais aceitando com facilidade trabalhar em

condições não satisfatórias. Para otimizar e conseguir eficácia nessas mudanças, os empresários e profissionais estão sendo atraídos pelas pesquisas e discussões que surgem sobre o assunto qualidade.

Com o conhecimento adquirido é possível criar inúmeras atividades para capacitação, conhecimento e valorização dos empregados, onde o objetivo é de motivar e comprometer essas pessoas a desenvolver suas atividades efetivamente dentro de um ambiente agradável e rodeado de amigos. Vale salientar que a mudança nas formas de gestão envolve grande reestruturação da empresa e total envolvimento das pessoas, onde se exige novas posturas, concepções e comportamentos diferenciados.

A qualidade de vida no trabalho - QVT, quando inserida no ambiente empresarial, tem como intuito criar programas e atividades que propiciem os mais variados benefícios aos seus subordinados, conjuntamente com a maior produtividade da organização, retenção/obtenção de talentos e satisfação dos clientes externos, promovendo assim a satisfação geral.

Como breve conceito, Sant'anna, Costa e Moraes (2000, p. 12 apud MOURÃO; KILIMNIK; FERNANDES, p. 2) entendem QVT como um importante

instrumento de apoio à gestão de recursos humanos, na medida em que potencializa o estabelecimento de canais de diálogo entre empresa e empregados, permitindo, por conseguinte, ações organizacionais mais efetivas.

Avaliar portanto, o nível de qualidade de vida no trabalho permite com que a empresa tome melhores decisões e promova ações de desenvolvimento mais sustentáveis.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

- Diagnosticar o grau de qualidade de vida no trabalho - QVT e apresentar propostas de melhorias.

2.2 Objetivos Específicos

- Entender o que é a qualidade de vida no trabalho e como mensurá-la;
- Verificar o que os empregados consideram como qualidade de vida no trabalho;
- Diagnosticar o nível de qualidade de vida no trabalho na organização;
- Propor sugestões de melhorias para atingir níveis mais efetivos de qualidade de vida no trabalho.

3 JUSTIFICATIVA

Conforme Limongi-França (2003, p. 10)

os novos paradigmas de gestão das organizações no século 21 seguramente apontam para uma atuação gerencial socialmente responsável e mais preocupada com as condições de trabalho de seu principal ativo, que são seus colaboradores.

A busca incessante pela maior competitividade no mercado, em um cenário econômico marcado pela globalização, tem levado as organizações a refletirem sobre suas estruturas organizacionais. Muitas transformações que por fim são realizadas ou ocorridas nas empresas não alcançam os resultados desejados, porque acaba deixando em segundo plano um fator fundamental: o ser humano (FERREIRA, 2002).

Portanto o tema Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, o qual atualmente é muito relevante, vem de encontro com essa busca por novas transformações devido a preocupação com as pessoas, visando atingir objetivos organizacionais e proporcionar aos empregados maior motivação e qualidade de vida. Afinal, o ser humano hoje leva uma vida agitada, tentando conciliar vida pessoal e profissional, e acaba desenvolvendo ao longo do tempo a falta de tempo e prazer.

Neste estudo se identificarão as ações existentes e possíveis de serem desenvolvidas em prol da satisfação, motivação e desempenho superior dos empregados, bem como os benefícios que tais ações acarretam para a organização (lucratividade, retenção/obtenção de profissionais mais gabaritados) e seus clientes externos, todos embasados nos conceitos de QVT.

O programa de qualidade de vida no trabalho aliado a programas de gestão e de qualidade total tende a otimizar os processos e alavancar a produtividade conjuntamente com a satisfação do empregado, transformando a cultura e imagem da organização cada vez mais positiva diante de seus colaboradores e sociedade em geral.

Mostrar os benefícios que o uso da QVT proporciona, tanto para a organização e seus clientes internos, o que reflete no ambiente externo, através de um estudo da teoria e uma pesquisa na prática, serão os métodos utilizados para explicar o tema e comprovar sua importância e mostrar onde se pode chegar, utilizando-se desse instrumento com excelência e verdade.

4 REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

4.1 Definições de Qualidade, Vida e Qualidade de Vida

4.1.1 Qualidade

O significado literal de qualidade, conforme dicionário é “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza”. “Disposição moral ou intelectual das pessoas” (FERREIRA, 1975, p. 1165).

4.1.2 Vida

Na definição literal, vida, segundo Ferreira (1975, p. 1459) é o

conjunto de propriedades e qualidades graças às quais animais e plantas se mantêm em contínua atividade, manifestada em funções orgânicas tais como o metabolismo, crescimento, a reação a estímulos, a adaptação ao meio e a reprodução. Existência. O espaço de tempo que decorre desde o nascimento até a morte.

4.1.3 Qualidade de Vida

Limongi-França (2002) entende a qualidade de vida como “o jeito que cada um escolhe para viver. Qualidade de vida é uma opção pessoal. Só que, para

tomar uma decisão consciente, as pessoas precisam de informações. É por isso que digo que qualidade de vida tem a ver com escolhas de bem-estar”.

➤ Devido à notoriedade do assunto, há pessoas que associam a qualidade de vida somente a práticas físicas e estilo de vida saudável. Porém a qualidade de vida não está somente ligada ao aspecto físico, mas também ao emocional.

A qualidade de vida se inicia através de nossas representações internas, ou seja, interpretações que fazemos dos acontecimentos em nossas vidas. Muitas destas interpretações são maneiras como enxergamos e sentimos a vida. E algumas vezes, longe de ser pura verdade, as pessoas se abalam emocionalmente, ficando deprimidas, chateadas, estressadas, o que compromete a qualidade de vida.

➤ Uma forma de obter a qualidade de vida das pessoas é através da união do lado pessoal com o lado profissional, ou ainda, com as mais diversas atividades que o ser humano desempenha durante sua vida, tudo de uma forma prazerosa e com grande sentido a pessoa.

A prática da qualidade de vida é um tanto quanto complexa, visto a diversidade do ser humano e suas inúmeras diferenças, em que cada um tem uma percepção peculiar sobre a vida, valores, estilos e realidades diferentes que geram variadas formas de como perceber e desenvolver a qualidade de vida no seu dia-a-dia. Como diz Limongi-França (2002) “embora haja algumas linhas mestras, não dá para padronizar a qualidade de vida. Senão, vamos cair numa ditadura - exatamente como a que impera no campo da estética corporal”.

Segundo Nahas (2001, apud IATSKIU, 2006) há alguns parâmetros sócio-ambientais como a moradia, segurança, educação, transporte, assistência médica, condições de trabalho e remuneração, bem como parâmetros individuais, a exemplo o estilo de vida (prática de atividades físicas, os relacionamentos interpessoais, comportamento de prevenção, controle de estresse) e a hereditariedade, que influenciam bastante na qualidade de vida das pessoas.

Esses parâmetros são pontos abrangentes que promovem a qualidade de vida no ser humano, mas cada um com sua realidade, percepção e anseios, o que torna o alcance dessa qualidade um trabalho árduo, de persistência, mas que tem por fim um grande e satisfatório objetivo, que com grande motivação e empenho de cada um é uma meta possível.

4.2 Entendimento sobre o Trabalho e Trabalho com Qualidade

Trabalho é entendido, segundo descrição do dicionário de Ferreira (1975, p. 1393) como “aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim. Atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento”.

No mercado de trabalho atual as pessoas permanecem maior tempo de suas vidas no ambiente da organização do que em qualquer outro local.

Para muitas pessoas o trabalho é algo sacrificante e ruim, já outros entendem como necessário, e outros ainda, entendem o trabalho como algo importante e dignificante para o homem, porque lhe oferece desenvolvimento profissional através da utilização positiva de suas inúmeras habilidades e capacidades, além de ampliar suas visões e promover um futuro melhor com realização de sonhos.

⇒ O trabalho sempre foi considerado, de forma genérica, como o meio de sustento do homem, mas com as evoluções e revoluções, essa consideração tem-se estendido e compreendido outras razões, como por exemplo, a importância do convívio social e da atividade desempenhada diariamente para evitar o ócio e os maus pensamentos. Além do que, o trabalho com conseqüente desenvolvimento profissional garante o reconhecimento da pessoa, motivação e orgulho próprio.

É interessante ressaltar que, atualmente, a sociedade é voltada para o consumo, e, dado este consumo, a necessidade de novas tecnologias, novas técnicas, insumos, processos e capacitação das pessoas é crescente para assim poder atender essa demanda. Com isso o trabalho sofre alterações, transformações que acabam exigindo dos indivíduos uma maior capacitação, um desgaste maior, o que acaba tornando o trabalho uma questão sofrida para muitos.

⇒ Um fator importante para que haja melhor relação do indivíduo com o trabalho e a qualidade é o conhecimento geral, pois este é quem guia os caminhos das pessoas, quem mostra direitos e deveres para com a sociedade e possibilita conquistas e benfeitorias.

Marx (1993 apud IATSKIU, 2006, p. 4) diz que “o trabalho é um ato de interação entre o homem e a natureza, o homem através de suas forças físicas e intelectuais se apropria das matérias e as transforma em algo útil para a vida”.

No quadro 1 seguinte, verifica-se o conteúdo do trabalho antigo e novo, retirado de Catapan e Thomé (1999 apud IATSKIU, 2006, p. 6).

Fatores de seleção e desempenho	ANTIGO conteúdo	NOVO conteúdo
Formação	Adquirida de uma vez por todas (investimento de uma só vez)	Permanente (atualização freqüente)
Responsabilidade	Baseada sobre o comportamento (esforço e disciplina)	Baseada na capacidade de tomar a iniciativa (assegurar a continuidade do processo)
Interdependência	Seqüencial (unicamente em relação aos aspectos precedentes e seguintes)	Sistêmica (trabalho em equipe e interdependência de funções e níveis)
Qualificação	Ligada à experiência (habilidade manual ou de rotina)	Cognitiva (identificar e solucionar problemas)

Quadro 1 - Conteúdo do trabalho: antigo e novo.

Fonte: (CATAPLAN e THOMÉ, 1999 apud IATSKIU, 2006, p. 6).

Esses mesmos autores indicam ainda que, com o objetivo de aumentar a participação das pessoas no trabalho, surgiram os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) que adotaram instrumentos como a humanização no trabalho, o enriquecimento de tarefas, a gerência participativa e grupos autônomos com finalidade de “envolver os empregados no processo produtivo, estimulando formas de organização do trabalho e de tomada de decisão, as quais supostamente, aumentariam a satisfação e o saber do trabalhador” (CATAPLAN e THOMÉ, 1999 apud IATSKIU, 2006, p. 6).

Então, para que o trabalho não seja algo sufocante e de tal intensidade que impeça uma pessoa de desfrutar da vida, é preciso inserir a qualidade dentro do ambiente de trabalho, a fim de promover melhores condições de existência humana no decorrer de seus anos.

É possível notar a diferença entre empregados que têm qualidade de vida no trabalho dos que não têm, pois a percepção deles com relação ao significado do trabalho é diferente, indubitavelmente porque as condições de trabalho deles são diferentes, são melhores.

Se é necessário trabalhar para sobreviver como também necessário viver para sobreviver, uma solução adequada utilizada hoje em dia por diversas empresas, é a inserção no ambiente de trabalho da qualidade de vida no trabalho - QVT, a qual o empregador deve proporcionar aos empregados sua capacitação, desenvolvimento, reconhecimento, motivação, benefícios, atividades físicas, entre outros benefícios, para que a pessoa trabalhe com maior disposição e vontade, o que proporciona a melhoria da produção e de processos na organização, com menores perdas, gastos e maior lucratividade.

Na atualidade é notório esse assunto frente a todos os aspectos negativos (advindos do ambiente externo e interno) que refletem nas pessoas. Utilizar a QVT como benefício para o ser humano é essencial para as organizações. Para tanto é preciso se alicerçar nas bases conceituais e adequar às ferramentas para a realidade da empresa com objetivo de suprir as necessidades dos empregados e promover o crescimento da organização conjuntamente.

Para Fernandes (1996) hoje é unânime a certeza de que o homem é o agente diferenciador e o responsável pelo sucesso de qualquer negócio. Com tal importância, empresas com empregados desmotivados e insatisfeitos não conseguem se tornar bem sucedidas, por isso, organizações e profissionais que possuem visão de futuro entendem que a qualidade de vida no trabalho - QVT hoje, é uma questão de competitividade.

Inicialmente, Fernandes (1996) comenta que, pode-se definir que uma melhor qualidade de vida no trabalho reflete-se apenas na questão financeira, contudo, é na melhoria das condições de trabalho e na organização psicossocial que as pessoas têm encontrado a QVT. São vários os fatores que quando presentes no ambiente de trabalho motivam os empregados e promovem uma maior participação e desenvolvimento de seu potencial, e estes são revertidos para a organização.

É preciso saber que são diferentes as fontes de motivação das pessoas, e a empresa deve investir no seu potencial motivador, não somente de ordem econômica (remuneração), para poder elevar o nível de participação de seus empregados.

Investir em um gestor forte (treinamento de gestores) para liderar a equipe, conseguir obter a integração e capacitação dos mesmos (treinamento de empregados), canalizar as experiências e conhecimentos desta equipe em prol da produtividade e crescimento conjunto com a organização, despertar programas

participativos e mostrar a importância que eles têm para tomada de decisão (o gestor saber ouvir) são fatores de investimento para obter a motivação, satisfação e conseqüente qualidade de vida no trabalho - QVT.

Por fim, o trabalho com qualidade é de grande valia para a auto estima, desenvolvimento pessoal e profissional, sociabilização e aprendizagem contínua às pessoas, e ainda, o trabalho e a produtividade são muito importantes às empresas, ou seja, é sabido que o empregado, através de seu trabalho, é quem faz uma empresa, e é por isso que hoje as pessoas estão recebendo uma atenção especial nas organizações com relação ao seu trabalho e a qualidade de vida conjuntamente.

4.3 A motivação e a qualidade de vida no trabalho - QVT

A literalidade da palavra motivação já nos demonstra o sentido que exerce na vida das pessoas, como ensina Ferreira (1975, p. 949) em seu dicionário, quando diz que motivação é o “ato de motivar, exposição de motivos ou causas”. E motivar é “dar motivo a; causar, produzir. Expor ou explicar o motivo ou causas, ou a razão de; fundamentar. Despertar o interesse, ou o entusiasmo; estimular”.

E ainda, conforme Gil (2001, p. 202), focado no ambiente organizacional, “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”.

Dada a definição de motivação, Gil ainda explica que uma pessoa não é capaz de motivar outra, mas o que é possível é criar condições para que o próprio ser humano se motive. Nas palavras do autor, os gerentes precisam estar aptos para identificar as necessidades dos seus empregados “e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los” (GIL, 2001, p. 202).

Dada a definição e relevância da motivação, é intuito desta parte do estudo, demonstrar o valor de um programa de qualidade de vida no trabalho - QVT como uma das importantes tecnologias que contribuem com a motivação e satisfação dos empregados das organizações (MELLO).

Portanto, o ato de motivar está ligado aos programas de QVT e é através da implantação de melhorias na qualidade de vida no trabalho dos empregados que se espera, como um dos objetivos, que estes se motivem mais e trabalhem melhor e mais satisfeitos.

É sabido que empregados motivados desenvolvem melhor suas atividades, e, quando a empresa e o gestor demonstram empenho em criar maneiras e executar ações para motivar seus empregados, eles proporcionam clima mais favorável no ambiente interno da organização, melhores condições para desenvolvimento das atividades diárias, instigam a procura por novos conhecimentos e habilidades por parte dos colaboradores, maior fidelidade e retenção de talentos, menor absenteísmo, maior produtividade e lucratividade da empresa. Como também, a motivação proporciona à empresa maior competitividade no mercado e melhor imagem organizacional (interna e externa).

Neste sentido a abordagem da qualidade de vida no trabalho pode contribuir com o que Lopes (1980, VII apud MELLO) salientou: “a motivação precisa ser positivamente estimulada, a fim de liberar todo o potencial das pessoas que compõem a organização e, em consequência, maximizar a eficácia daquelas e desta”. Até porque como resultado de “um imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de qualidade de vida” (MOSCOVICI apud FERNANDES, 1994, p. 21 apud MELLO) é que surgiu o interesse para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho.

Na atualidade competitiva e desgastante Mello diz que é de suma importância que a qualidade de vida no trabalho sirva de

mola propulsora na busca de uma energia motivacional, estimulando as pessoas não apenas a uma série de tarefas satisfatórias, mas a fatores contextuais nos quais estas tarefas estão incorporadas, que despertem emoções positivas e energizantes em cada funcionário da empresa.

A autora ainda conclui que o “comportamento motivacional é como uma fonte de energia, praticamente em estado de ebulição” dentro de cada pessoa. E a QVT, que tem como um dos objetivos, a satisfação das necessidades individuais através da organização em que tais indivíduos trabalham, é uma essencial “fonte de energia motivacional e imprescindível para os dias atuais”.

Por fim, Vianna (apud MERINO, 2000 apud MELLO) diz que “não há organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores”.

→ E então as ações realizadas num programa de QVT contribuem para estimular, motivar as pessoas, impulsionando os processos organizacionais mais eficazes a serem desenvolvidos, visto a disposição e colaboração satisfatória que

acarreta nos empregados. A QVT propicia melhorias para as pessoas e também para a organização.

4.4 Origem, conceito e evoluções da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

É antiga a preocupação com a relação indivíduo x trabalho e é a partir dos anos 50 que surgem os primeiros estudos sobre essa associação.

Alguns dos pesquisadores sobre essa relação foram Mayo, Maslow, Herzberg, Taylor e McGregor, e este dizia que “não só era possível unir a produtividade à satisfação, como o bom desempenho do trabalhador lhe proporcionava satisfação e realização” (McGREGOR 1980 apud RODRIGUES, 1991, p. 17).

A crença simplista de que muitas pessoas buscam as mesmas coisas visando satisfazerem as suas carências motivacionais determinou a grande ênfase na valorização de fatores extrínsecos como sendo especialmente perseguidos por todos. Como resultado foi proposto que para se ter empregados motivados era necessário que se enfatizasse o oferecimento desses objetivos.

Foi dentro dessa concepção que trabalhos tais como os de A. Maslow, D. McGregor e F. Herzberg gozaram de grande prestígio tendo a mais ampla divulgação e espantosa aceitação. Eles propunham a igualdade entre as pessoas, e portanto simplificaram a forma de pensar em motivação individualizada (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p. 196).

A denominação Qualidade de Vida no Trabalho - QVT surge com os estudos realizados por Eric Trist e seus colaboradores no Instituto Tavistock (Londres), para nomear experiências baseadas na relação indivíduo x trabalho x organização, tendo como objetivo melhorar a vida dos trabalhadores.

Segundo Fernandes (1996), que trata a QVT como uma tecnologia, o conceito de qualidade de vida no trabalho é abrangente e mesmo nos países em que os estudos sobre QVT são bem desenvolvidos não se conseguiu ainda um consenso sobre uma única definição.

O que é possível notar é que todo conceito encontrado procura harmonizar os interesses do empregado com os da empresa, buscando a satisfação do trabalhador com a produtividade eficaz da organização. Justifica-se a preocupação com a definição de QVT para que seja possível usar desta tecnologia de forma correta e não abusiva.

Como exemplo de má utilização da QVT, Fernandes (1996) comenta que há empresas em que desenvolvem determinadas atividades com o nome de QVT, mas na verdade usa como um meio de manipulação de seus empregados. Além disso, muitas organizações consideram-na como mais um 'modismo' da área de recursos humanos.

Outro ponto é a associação da QVT a grandes mudanças físicas, compra de equipamentos novos, reivindicação de salários, diminuição das horas trabalhadas, o que indica maior custo organizacional. Tais questões são usadas como barreiras à implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho.

Em contrapartida, Fernandes (1996, p. 36) ensina que são “as reformulações a nível do trabalho em si que constituem o objetivo principal das ações implicadas na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” objetivando maior efetividade e produtividade para a empresa e concomitantemente atender as necessidades básicas dos empregados. E lembra que o trabalho não é apenas uma fonte de renda para o trabalhador, mas um meio de satisfação de qualquer necessidade, o que reflete na sua qualidade de vida também.

Antes de citar alguns estudiosos e seus conceitos sobre qualidade de vida no trabalho - QVT, Nadler e Lawler (1983) desenvolveram um quadro com as diversas concepções por que passou a QVT ao longo dos tempos:

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 - QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um "modismo" passageiro.

Quadro 2 - Evolução do conceito de QVT.
Fonte: (NADLER e LAWLER, 1983 apud FERNANDES, 1996, p. 42).

Dentre alguns conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, destacam-se a visão de Walton (1973); Westley (1979); Davis & Werther (1983); Nadler & Lawler (1983); Huse & Cummings (1985) (apud, Rodrigues, 1991, p. 19), que dizem que a QVT é a

resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos a uma organização.

A definição de Bergeron (1982 apud FERNANDES, 1996, p. 43) diz que QVT consiste

na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

O conceito de QVT concentra-se na tendência humanista e complementa-se com seus aspectos ligados à cultura, lazer, saúde e alimentação, satisfação, motivação e estilos de liderança, enriquecimento de cargos, segurança, sistemas de avaliação e de remuneração participação dos empregados nos processos decisórios e dimensões básicas da tarefa (BISPO; SÁ; MENDES; TRINDADE; MACIEL).

Feigenbaum (1994 apud CONTE, 2003, p. 2) entende que a

QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações.

Para Bom Sucesso (1997, p. 36-37 apud BISPO; SÁ; MENDES; TRINDADE; MACIEL, p. 2),

qualidade de vida no trabalho não decorre apenas de altos salários e de invejável plano de benefícios. Resulta do tratamento humano, da gentileza, da leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz.

O conceito de QVT evolui desde os seus primórdios, à medida que pesquisas específicas são realizadas e empregadores e empregados se manifestam.

No Brasil, conforme Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 50 apud MOURÃO; KILIMNIK; FERNANDES, p. 4 e 5), as preocupações com a qualidade de vida no trabalho são recentes e afirmam também que “há uma distância entre o que é dito e o que é feito nessa área”, mas pesquisas estão constantemente sendo elaboradas objetivando adequar essa ferramenta à realidade brasileira.

Esses mesmos autores determinam que é preciso, portanto, esforço dos dirigentes e empresários para elevar o bem estar das pessoas nas organizações, e que este tema não se restrinja a estudos acadêmicos, mas que seja efetivado projetos de melhorias com relação à QVT dentro do ambiente empresarial.

Para Cleo Carneiro (apud FERNANDES, 1996, p. 38)

Qualidade de Vida no Trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa.

Para Chiavenato (2002, p. 297) a QVT “representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização”.

Fernandes (1996, p. 45-46), grande estudiosa brasileira do assunto, conceitua QVT “como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Conte (2003, p. 2) entende a QVT

como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Conte (2003), assim como Fernandes (1996), afirma ainda que a QVT deve ser vista como: uma gestão dinâmica, pois as pessoas e as organizações mudam constantemente; e contingencial porque sua melhor utilização é dependente da realidade da empresa envolvida.

Com base nos estudos e foco na atualidade, a qualidade de vida no trabalho é entendida aqui como - conjunto de ações tomadas pela empresa, onde se inicia com o diagnóstico da organização (visualizado os ambientes interno e externo), propõem-se execuções de melhorias e inovações com relação à estrutura, tecnologia, fatores físicos, sociais e psicológicos, que afetam a cultura e clima organizacional, com o objetivo de conciliar os interesses dos indivíduos e da empresa, apoiados em uma gestão dinâmica (organizações e pessoas mudam constantemente) e contingencial (pois depende da realidade de cada organização e o contexto a qual está inserida).

4.4.1 Experiência prática: definição de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, conforme classificação biopsicossocial

A autora Limongi-França (2003) apresenta um estudo realizado com 60 executivos do MBA - RH da FIA-FEA-USP sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho. Ora então alunos, todos com formação universitária e em média 5 anos de experiência na Gestão de Pessoas, que ao terminar o MBA foram questionados através de perguntas abertas sobre a definição de QVT.

O interessante de demonstrar esse resultado, além da característica prática, foi a manipulação dos dados obtidos, pela autora, que foram tabulados

através da classificação biopsicossocial (Biológicas, Psicológico e Social, que são consideradas as diferentes camadas ou focos da QVT). E, possivelmente pelo posicionamento profissional dos que responderam a pesquisa, foi possível identificar a ênfase na questão organizacional.

Camada biológica	Camada psicológica	Camada social	Camada organizacional
Saúde <ul style="list-style-type: none"> - Controle e preservação da saúde - Garantia de saúde, prevenção do stress negativo - Forte tendência de investimento em saúde, manutenção/melhoria da saúde - Funcionários saudáveis - Compreensão sobre o stress Doenças associadas ao trabalho <ul style="list-style-type: none"> - Gestão pessoal da própria saúde Hábitos saudáveis <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade pelo próprio bem estar - Saúde - Responsabilidade pessoal - Responsabilidades individuais - Definição do estilo de vida - Postura não acomodada 	Satisfação <ul style="list-style-type: none"> - Expectativas individuais - Necessidades individuais do ser humano - Realização pessoal Funcionários motivados <ul style="list-style-type: none"> - O grande desafio é ter pessoas motivadas Auto-estima do funcionário	Relação entre competitividade e bem estar <ul style="list-style-type: none"> - Nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitividade com bem-estar Bom ambiente de trabalho <ul style="list-style-type: none"> - Funcionários convivendo em ambiente saudável - Cuidado com as condições de trabalho - Ambiente organizacional mais saudável - Ambiente oportuno 	Produtividade/performance <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da performance - Ganho por meio de maior produtividade - Performance da empresa Qualidade Total <ul style="list-style-type: none"> - Expansão do conceito de Qualidade Total - Evolução da Qualidade Total Concretização dos resultados da empresa <ul style="list-style-type: none"> - Atingir as metas da empresa Competitividade organizacional <ul style="list-style-type: none"> - Diferencial competitivo - Valores organizacionais mais sincronizados com a competitividade - Maior competitividade - Sobrevivência para a empresa Comprometimento dos empregados <ul style="list-style-type: none"> - Empenho no espírito do ofício - Pessoas engajadas e motivadas - Maior comprometimento - Vestir a camisa da empresa - Vínculo estabelecido entre funcionário e empresa Instrumento para reter talentos <ul style="list-style-type: none"> - Programas de qualidade de vida para atrair e reter funcionários Reconhecimento do indivíduo <ul style="list-style-type: none"> - Não produzir qualidade sem pessoas - Pessoas como seres integrais - Resgatar e manter o verdadeiro valor do indivíduo - O capital humano é o ativo mais importante

Quadro 3 - Definições de qualidade de vida no trabalho.

Fonte: (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 107).

4.5 Quais os objetivos da implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Primeiramente, Limongi-França entende que, “para implantar um programa desse tipo, é preciso levar em conta o que os funcionários querem e o que a empresa deseja ou pode oferecer. Senão, vira aquela história de dar um presente inútil para alguém de quem você gosta muito”.

Fernandes exemplifica então os objetivos de implantação de um programa de QVT dizendo que

a tecnologia QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho (FERNANDES, 1996, p. 35-36).

Assim um programa de QVT tem como meta

gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de ‘feedback’ sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (WALTON, 1973 apud FERNANDES, 1996, p. 36-37).

Hoje, as empresas têm que ser competitivas para sobreviverem no mercado e para isso é necessário que seus empregados estejam comprometidos com os objetivos organizacionais para que os bons resultados sejam alcançados de forma mais eficaz.

Chiavenato (2002) comenta que pesquisas recentes demonstram que para alcançar a produtividade e qualidade, as empresas precisam estar formadas por pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que desenvolvem e serem justamente recompensadas pela contribuição que oferecem.

Por isso a competitividade organizacional está obrigatoriamente ligada a qualidade de vida no trabalho. Comenta ainda que para satisfazer o cliente externo as empresas devem antes satisfazer seus clientes internos pois são eles os responsáveis pelos produtos ou serviços que a empresa oferece.

O autor complementa dizendo que “a Gestão da Qualidade Total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano”

(CHIAVENATO, 2002, p. 295). E isto depende de como essas pessoas se sentem trabalhando dentro da empresa.

Alguns dos fatores que oferecem QVT para os empregados, na visão de Chiavenato (2002, p. 297) são:

a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano e dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de decidir, as possibilidades de participar, e coisas assim.

Diz ainda que a QVT afeta atitudes pessoais e comportamentais importantes para a melhor produtividade da pessoa, como, a motivação para trabalhar, questão de adaptação a mudanças no ambiente interno de trabalho, desenvolver a criatividade e a vontade de inovar e aceitar mudanças.

É interessante salientar que se o cliente interno da empresa não estiver satisfeito, motivado e comprometido com suas atividades, isso refletirá no produto ou serviço final, onde o cliente externo que ‘compra’ esse produto/serviço também não estará contente com o resultado que possui em mãos, pois este não atende às suas exigências.

Uma das grandes queixas dos trabalhadores, conforme Fernandes (1996) é a rotina no trabalho, a subutilização de suas potencialidades e de seus talentos e as condições de trabalho inadequadas. Estas insatisfações geram maiores problemas para a organização como absenteísmo, queda no rendimento pessoal, alto turn-over, reclamações e reivindicações, o que gera um efeito sério na saúde mental e física do trabalhador e conseqüente efeito negativo nos rendimentos da empresa.

Alguns métodos utilizados para obtenção da qualidade de vida no trabalho são os programas de saúde física e mental para os empregados, que quase sempre se estendem às famílias, e visa prevenir doenças, combater o estresse, promover a auto-estima e criar um ambiente agradável na organização. A resultante desses programas de gestão de pessoas é o lucro, pois gastos com plano de saúde, absenteísmo são reduzidos e aumenta-se a produtividade com o empregado estando saudável e motivado, e que participa com idéias e sugestões de melhorias para os produtos e serviços da empresa.

E ainda, para Bohlander, Snell e Sherman (2003) os custos associados ao afastamento por doença, pagamentos por incapacidade reposição de funcionários que sofrem lesões ou morrem, e a indenização dos trabalhadores excedem em muito os custos de se manter um programa de segurança e de saúde. Acidentes e doenças atribuídos às condições de trabalho podem, ainda, ter efeitos acentuados no moral dos funcionários e afetar a imagem institucional da empresa na comunidade e no mundo empresarial.

É satisfatório salientar que, para a implantação de um programa de QVT é de extrema importância que a organização saiba diagnosticar seu estado atual para poder desenvolver e implantar as ações necessárias e cabíveis para alcançar o estado desejado.

Esse diagnóstico, segundo Ferreira (2002), pode ser feito por meio de um questionário, que permitirá mensurar a importância x satisfação de cada empregado com relação a aspectos organizacionais, biológicos, psicológicos, sociais, no qual os dados coletados serão transformados em relatórios gerenciais cujas informações servirão para que a empresa possa alterar, sanar ou prevenir os problemas detectados. E através de avaliações, feitas com cada empregado por meio de testes e determinadas práticas para detectar o estado de saúde do avaliado.

O autor afirma também que o empregado se dedicará cada vez mais na organização, aumentando seu vínculo, se a empresa se preocupar de forma efetiva com eles. Melhorar condições de trabalho, assumir formas de gestão diversificadas, satisfazer, sempre que possível, os anseios dos empregados, são fatores que possibilitarão atrair e reter talentos e que justificarão os esforços com a preparação e treinamentos oferecidos pela empresa, que deve investir, não somente em novas tecnologias, mas também nas pessoas para obtenção dessa qualidade.

Priorizar o atendimento das necessidades humanas e melhorias na situação geral do trabalho dentro da organização é condição importante para que as ações mais importantes sejam executadas primeiro e o retorno seja recompensador.

O efeito sinérgico decorrente das medidas iniciais, se eficazmente desenvolvidas, tende a proporcionar ganhos que justificam e estimulam novas ações, desencadeando o processo de melhoria contínua. O inverso desta situação, quando qualquer ação for realizada pela organização, sem diagnóstico prévio e não envolvendo os principais pontos críticos, deverá representar desperdício de tempo e recursos e frustrar expectativas tanto dos empregados como de gestores.

Portanto, para a implantação de um programa de QVT o qual tenha seus objetivos exemplificados alcançados, é necessário sempre o mapeamento da situação, determinando os fatores e pontos mais deficientes e, de forma hierarquizada, realizar ações efetivas as quais tragam satisfação aos empregados e lucratividade a empresa.

Limongi-França complementa afirmando que os programas de QVT são um conjunto de ações e não algo global, diz ainda que “não adianta criar um modelo e nunca mais mexer nele. As pessoas mudam, e o que elas querem para si mesmas também”.

Por fim, um quadro com pequeno resumo do porquê de implantar um programa de qualidade de vida no trabalho - QVT.

Porque Implantar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	
Para o funcionário:	Para a empresa:
Maior resistência ao estresse;	Força de trabalho mais saudável;
Maior estabilidade emocional;	Menor absenteísmo e rotatividade;
Maior motivação e entusiasmo;	Menor número de acidentes;
Maior eficiência no trabalho;	Menor custo de saúde assistencial;
Melhora da auto-estima e autoconfiança;	Melhor imagem e ambiente de trabalho;
Melhora da condição física, mental e psíquica;	Retenção de valores e talentos;
Melhor relacionamento no ambiente de trabalho.	Maior produtividade.

Quadro 4 - Porque implantar um programa de qualidade de vida no trabalho (Adaptado).
Fonte: Disponível em <<http://www.spacoquality.com.br/porque.htm>>. Acesso 21 Abril 2007.

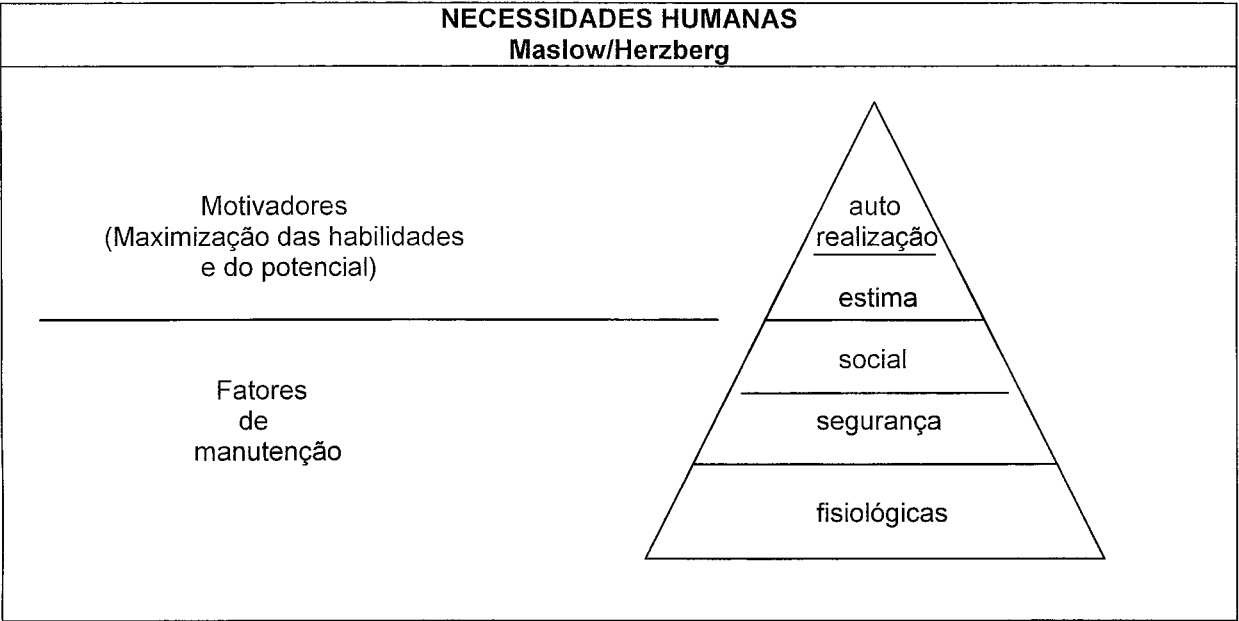
4.6 Fatores, critérios e indicadores determinantes na Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Quirino e Xavier (1986 apud FERNANDES, 1996, p. 47) afirmam que uma das dificuldades de se investigar a QVT

reside na diversidade das preferências humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional.

Segundo alguns autores que serão citados a seguir, existem fatores, critérios e indicadores que são imprescindíveis para a existência da qualidade de vida no trabalho por que atendem as necessidades humanas em geral.

Com os estudos de Maslow (1954) e Herzberg (1968) verificam-se fatores motivacionais ligados as necessidades básicas das pessoas, que afetam diretamente o desempenho e a auto-realização de cada indivíduo.



INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
		- Variedade de tarefa; - Identificação com a tarefa.	

Quadro 6 - Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.
 Fonte: (WESTLEY, 1979, adaptado por RUSHEL, 1993 apud FERNANDES, 1996, p. 53).

Lippitt (1978 apud FERNANDES, 1996) resume que para haver qualidade de vida no trabalho dentro das organizações devem ocorrer situações que proporcionem a oportunidade para o empregado satisfazer os seus mais variados desejos. Lembra que através da satisfação dos trabalhadores é possível atingir também as expectativas e os objetivos organizacionais.

Belanger (1973) atribui a qualidade de vida no trabalho os seguintes aspectos apresentados no quadro 7.

<p>1 - O TRABALHO EM SI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criatividade - Variabilidade - Autonomia - Envolvimento - Feedback
<p>2 - CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento - Oportunidade de crescimento - Relacionamento no trabalho - Papéis organizacionais
<p>3 - TAREFAS COM SIGNIFICADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarefas completas - Responsabilidade aumentada - Recompensas financeiras / não-financeiras - Enriquecimento
<p>4 - FUNÇÕES E ESTRUTURAS ABERTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima de criatividade - Transferência de objetivos

Quadro 7 - Modelo de Belanger.
 Fonte: (BELANGER, 1973 apud FERNANDES, 1996, p. 55).

Walton (1973), de forma mais detalhada e explicativa, propõe oito categorias (com critérios e indicadores de QVT) como mostra o quadro 8:

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1 - Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> - equidade interna e externa - justiça na compensação - partilha dos ganhos de produtividade - proporcionalidade entre salários
2 - Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - jornada de trabalho razoável - ambiente físico seguro e saudável - ausência de insalubridade
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - autonomia - autocontrole relativo - qualidades múltiplas - informações sobre o processo total do trabalho
4 - Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> - possibilidade de carreira - crescimento pessoal - perspectiva de avanço salarial - segurança de emprego
5 - Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> - ausência de preconceitos - igualdade - mobilidade - relacionamento - senso comunitário
6 - Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> - direitos de proteção do trabalhador - privacidade pessoal - liberdade de expressão - tratamento imparcial - direitos trabalhistas
7 - O trabalho e o espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> - papel balanceado no trabalho - estabilidade de horários - poucas mudanças geográficas - tempo de lazer da família
8 - Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> - imagem da empresa - responsabilidade social da empresa - responsabilidade pelos produtos - práticas de emprego

Quadro 8 - Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.

Fonte: (FERNANDES, 1996, p. 48).

Esmiuçando um pouco mais sobre este modelo e cada item mencionado, de acordo com os estudos de Walton (1973 apud FERNANDES 1996):

1 - *Compensação justa e adequada*: esta categoria procura identificar a qualidade de vida no trabalho em relação à remuneração que o empregado recebe em função do seu trabalho, com três critérios:

I) Remuneração adequada: receber uma remuneração adequada as suas necessidades pessoais e do padrão sócio, cultural e econômico da sociedade, e assim obter uma vida digna.

II) Equidade interna: obter uma remuneração com todos os direitos e um valor mais justo possível entre os outros membros da empresa.

III) Equidade externa: obter uma remuneração com todos os direitos e um valor mais justo possível entre outros profissionais existentes no mercado de trabalho.

2 - *Condições de trabalho*: procura medir a QVT em relação às condições de trabalho existentes. São seus critérios:

I) Jornada de trabalho: número de horas de trabalho, previstas em lei ou não, e sua relação com as atividades desempenhadas.

II) Carga de trabalho: quantidade de trabalho realizado em um turno.

III) Ambiente físico: local de trabalho e sua disposição e organização necessária a fim de promover o conforto do empregado.

IV) Material e equipamento: quantidade e qualidade de material disponível para a realização do trabalho.

V) Ambiente saudável: local de trabalho e as condições de segurança, saúde e higiene e relação a riscos de doenças ou ofensas.

VI) Estresse: quantidade percebida de estresse a qual o empregado é submetido no seu dia a dia de trabalho.

3 - *Uso e desenvolvimento de capacidades*: medir a QVT em relação à oportunidade que o empregado tem de aplicar seus conhecimentos e suas habilidades profissionais no trabalho. Destacam-se os critérios:

I) Autonomia: medida que permite a pessoa certa liberdade e independência para programar e executar suas tarefas.

II) Significado da tarefa: relevância da atividade desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, interna ou externamente a empresa.

III) Identidade da tarefa: medida da tarefa na sua integridade e a avaliação do resultado.

IV) Variedade da habilidade: possibilidade de uso de diversas habilidades e capacidades do empregado.

V) Retroinformação: oferecer feedback constante ao empregado em relação ao seu trabalho e suas ações.

4 - *Oportunidade de crescimento e segurança*: mensurar a QVT com relação às oportunidades oferecidas pela organização para que o empregado possa se capacitar e se desenvolver pessoalmente e profissionalmente além da estabilidade do emprego. Destacam-se os critérios:

I) Possibilidade de carreira: possibilidades de avanços na carreira e na empresa, reconhecido por familiares, amigos e a sociedade.

II) Crescimento pessoal: desenvolver um processo de educação continuada para desenvolver o potencial das pessoas e aplicação destas.

III) Segurança de emprego: grau de estabilidade no emprego para os empregados.

5 - *Integração social na organização*: essa categoria objetiva identificar o grau de integração entre as pessoas dentro das organizações. Seguem-se alguns critérios:

I) Igualdade de oportunidades: mensurar o grau de ausência de hierarquias rígidas e extremamente verticais (muito status para uma minoria), discriminação com relação à raça, sexo, religião, estilos, aparências.

II) Relacionamento: grau do relacionamento entre as pessoas, a reciprocidade entre elas, auxílio mútuo e respeito às individualidades.

III) Senso comunitário: mensurar o senso de comunidade entre os empregados.

6 - *Constitucionalismo*: grau em que os direitos do empregado são cumpridos dentro das organizações. Critérios:

I) Direitos trabalhistas: observar o cumprimento dos direitos trabalhistas e o acesso à apelação.

II) Privacidade pessoal: medir o grau de privacidade que o empregado possui dentro da empresa.

III) Liberdade de expressão: identificar a forma como os empregados podem estar expressando suas opiniões aos superiores sem medo de serem repreendidos.

IV) Normas e rotinas: maneira qual as normas e rotinas influenciam o desenvolver dos trabalhos.

7 - *Trabalho e espaço total de vida*: essa categoria procura medir o equilíbrio entre a vida pessoal com a vida profissional do empregado, seguindo os critérios:

I) Papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre as atividades profissionais e as atividades pessoais.

II) Horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre o horário de trabalho e o convívio familiar.

8 - *Relevância social da vida no trabalho*: visa medir a QVT através da percepção do empregado com relação à responsabilidade social da organização e a qualidade dos serviços prestados e o atendimento a eles oferecidos. Destacam-se os critérios:

I) Imagem da instituição: percepção do empregado com relação a sua empresa, analisando os trabalhos que ela desenvolve com a comunidade, orgulho e satisfação de fazer parte da mesma.

II) Responsabilidade social da instituição: visão que o empregado tem com relação à responsabilidade social que a empresa desenvolve na comunidade e também o quanto ela não a prejudica.

III) Responsabilidade social pelos serviços: visão do empregado com relação à qualidade dos serviços que a empresa dispõe a sociedade.

IV) Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à preocupação e valorização da empresa para com ele, e as políticas de recursos humanos adotadas pela organização.

Os modelos citados representam os mais diversos anseios dos indivíduos em busca de uma melhor qualidade de vida. E conforme Quirino e Xavier (1987 apud FERNANDES, 1996, p. 56) “a qualidade de vida no trabalho veio apenas sistematizar e enfatizar pesquisas e estudos sobre a satisfação e a motivação no trabalho”, que agora na forma de QVT inova seus conceitos, mas continua embasada nas teorias motivacionais.

Esses mesmos autores realizaram uma pesquisa de QVT com base nos aspectos descritos nas literaturas, e dentre 30, chegaram a seis fatores de maior importância aos indivíduos: “realização do trabalho, oportunidade de aprender, informação científica para realizar o trabalho, equipamentos para o trabalho, segurança o emprego e proporções justas na compensação” (FERNANDES, 1996, p. 57).

Fernandes (1995 apud CHIAVENATO, 2002, p. 297), numa compilação dos dados extraídos da teoria e em função de uma pesquisa que realizou, a autora identificou os principais fatores determinantes da QVT:

Ordem	Denominação de Fator	Variáveis Determinantes
1ª	Competência gerencial	Apoio sócio-emocional Orientação técnica Igualdade de tratamento Gerenciamento pelo exemplo
2ª	Identificação com a empresa	Identidade com a tarefa Identificação com a empresa Imagem da empresa
3ª	Preocupação assistencial com os funcionários	Assistência aos funcionários Assistência familiar
4ª	Oportunidade efetiva de participação	Criatividade Expressão pessoal Repercussão de idéias dadas
5ª	Visão humanista da empresa	Educação/conscientização Orientação para as pessoas Responsabilidade comunitária
6ª	Eqüidade salarial	Salários com eqüidade interna Salários com eqüidade externa

Quadro 9 - Principais fatores determinantes da QVT.

Fonte: (CHIAVENATO, 2002, p. 297). (Adaptado de: FERNANDES, Eda Conte. Auditoria operacional de recursos humanos e as metas de qualidade no contexto de readministração. In: BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo R. *Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*. Porto Alegre: AGE, 1995. p. 198).

Para efeito deste estudo, os fatores, critérios e indicadores acima citados (sobretudo o modelo de Walton, 1973 e Fernandes 1995) servirão de apoio a pesquisa e resultados sobre este trabalho.

4.7 Como medir o nível de qualidade de vida no trabalho

Conforme Campos (1992 apud CONTE, 2003, p. 2),

um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar.

A grande dificuldade encontrada é como medir a percepção dos empregados com relação a qualidade de vida no trabalho. “E ainda, mensurar os níveis de satisfação face à complexidade de variáveis que afetam o bem estar deles, com reflexos no desempenho profissional” (FERNANDES, 1996, p. 15).

Porém, tem se buscado desenvolver uma metodologia efetiva para que seja possível medir a satisfação dos empregados nas suas condições de trabalho, pois como também disse Campos (1992) “não se pode melhorar o que não se consegue medir” (FERNANDES, 1996, p. 16).

Para medir a QVT é preciso fundamentalmente ter conhecimento da teoria sobre o assunto e avaliar a satisfação dos profissionais, onde a opinião destes com relação ao seu trabalho e o que entendem por qualidade de vida é muito importante para definição das mudanças e melhorias a serem desenvolvidas na empresa.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho deve ser especificamente voltada para o departamento ou empresa a ser aplicada, e antes da aplicação de um programa de QVT, é necessário que haja o diagnóstico da situação atual e real para que a melhor solução seja tomada e executada.

A metodologia citada por Fernandes (1996) para mensurar a qualidade de vida no trabalho - QVT foi um roteiro de entrevista baseado nos fatores, critérios e indicadores de QVT, visando levantar o posicionamento do empregado com relação a satisfação sobre as condições e organização do seu trabalho, obtendo dados envolvendo a existência ou não da QVT (diagnóstico da situação), bem como, sua identificação (idade, nível de instrução, tempo de empresa etc).

A autora cita como objetivos da pesquisa:

- "levantar o posicionamento do empregado em relação ao posto de trabalho ocupado, permitindo subsidiar a reestruturação do mesmo;
- investigar os fatores do ambiente de trabalho que, se modificados, melhorariam a qualidade de vida dos empregados;
- detectar os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho;
- identificar os aspectos de relação chefia-subordinado que poderiam facilitar o desempenho do empregado;
- avaliar o nível de satisfação do empregado em relação à saúde, moral, compensação, participação;
- identificar a percepção do empregado no que tange à imagem da empresa."

Fernandes (1996) acrescenta que quando se dispõe a utilizar de pesquisas para diagnóstico de qualquer fim, é necessário que haja veracidade e engajamento da organização na busca de soluções e que se realizem ações para que não se crie apenas expectativas nos empregados envolvidos na investigação.

Depois de coletadas as informações através do roteiro, trata-se os dados obtidos com base na técnica de análise de conteúdo, onde se transforma as informações em dados quantitativos, o que permite o tratamento estatístico e sua apresentação gráfica para ser possível analisar e interpretar os resultados.

O nível de satisfação do público alvo em relação aos elementos questionados no roteiro foi mensurado por uma escala polarizada de satisfação de

sete pontos, o qual o número 1 (um) corresponde ao nível 'bastante insatisfeito' e o número 7 (sete) corresponde ao nível 'bastante satisfeito'.

"Os valores correspondentes às diferentes percepções situam-se em pontos equidistantes, consistindo assim em 'exatos intervalos', servindo para codificar os depoimentos qualitativos, e transformá-los, através da técnica de Análise de Conteúdo, em dados quantitativos para serem tratados estatisticamente".

Com as informações em mãos, realiza-se a transformação dos dados como explicitado acima, obedecendo a escala abaixo para codificação dos depoimentos com relação ao nível de satisfação:

- (7) Bastante satisfeito
- (6) Satisfeito
- (5) Levemente satisfeito
- (4) Neutro
- (3) Levemente insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (1) Bastante Insatisfeito

Conforme Fernandes (1996, p. 86) essa escala representa como são codificados os dados com base na expressão do empregado face ao fator ou ponto questionado:

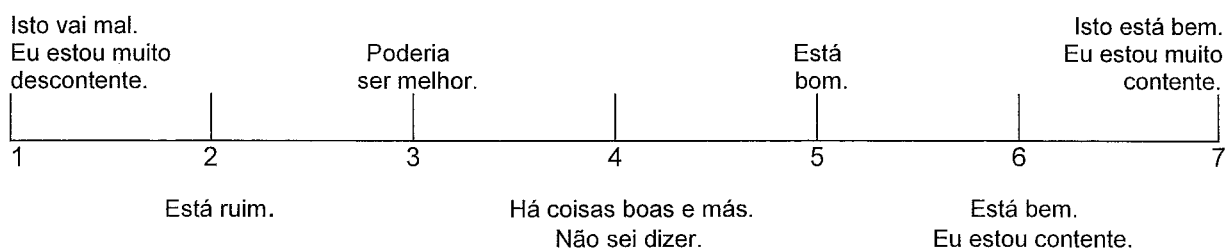


Figura 1 - Exemplo de escala de depoimentos.
Fonte: (FERNANDES, 1996, p. 86).

Esse procedimento de elaborar um roteiro, fazer a pesquisa junto aos empregados e codificar as informações alcançadas com base nesta escala, permite construir gráficos e/ou tabelas com base nos dados obtidos, que irão possibilitar levantar as tendências de satisfação com os fatores investigados. Os resultados

analisados e interpretados servirão de auxílio a propostas de mudanças e melhorias a serem praticadas no ambiente de trabalho e com os colaboradores investigados.

4.7.1 Programa para implantação da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

O programa denominado de Auditoria Operacional de Recursos Humanos, aperfeiçoado pela estudiosa por Eda Fernandes (1996), busca implantar a qualidade de vida no trabalho - QVT e avaliar o nível de satisfação dos funcionários de forma concreta com um reduzido grau de subjetividade.

Esta metodologia baseia-se na cultura de controles, que permite um acompanhamento mais efetivo e atuação nas causas-raiz dos problemas.

Segundo Fernandes (1996, p. 68), a Auditoria Operacional de Recursos Humanos está baseada em atuar em conformidade com as leis, regulamentações, procedimentos, estratégias organizacionais e políticas de Recursos Humanos. O aspecto concreto desta metodologia fornece confiabilidade ao processo de tomada de decisão em relação ao indivíduo atuante em uma organização.

Um dos autores pioneiros no estudo da Auditoria Interna de Recursos Humanos foi Humble (1973, apud FERNANDES, 1996, p. 69-70), com a obra *Social Responsibility Audit*, onde este comenta sobre a responsabilidade social das empresas e a importância de se utilizar métodos semelhantes aos usados por outras áreas para avaliação de recursos humanos.

O autor resume da seguinte forma os objetivos da auditoria relacionados a aspectos sociais:

- Examinar sistematicamente as políticas e práticas relativas às responsabilidades sociais, internas e externas da organização;
- Analisar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades nessas políticas e práticas;
- Preparar um plano de melhorias, a curto e a longo prazo, concentrando-se num número limitado de prioridades identificadas;
- Revisar a evolução do atendimento regularmente e reajustar tais prioridades, no mínimo, anualmente;
- Envolver na auditoria e na sua implementação aspectos capazes de oferecer a melhor contribuição para a empresa.

A autora, baseada no exame da literatura, destaca ainda que a realização da Auditoria de Recursos Humanos é fundamental ao planejamento estratégico das empresas. Permite prever as necessidades de pessoal, recrutamento & seleção, demissão, dentre outros, assegurando o bom andamento da empresa e a boa percepção dos colaboradores.

Conclui que a Auditoria Operacional de Recursos Humanos permite atender necessidades de médio e longo prazo das empresas, garantindo coerência e consistência no plano da prevenção, proteção, segurança e crescimento.

Fernandes (1996, p. 74-75) comenta sobre os principais instrumentos apontados na literatura para coletar dados relativos às atividades envolvendo as pessoas: entrevistas, questionários e levantamentos, análise de registros, informações externas e internas, experiências, pesquisas, observação local etc. Estes instrumentos permitem descobrir as necessidades de curto a longo prazo, utilizando padrões de desempenho como quantidade, qualidade e tempo.

Ainda com relação à literatura, Fernandes (1996) cita que alguns indicadores devem ser levantados no processo de Auditoria Operacional de Recursos Humanos: efetivo, rotatividade, sindicalismo, saúde da população, acidentes de trabalho, absenteísmo, alimentação, acesso ao trabalho, treinamento, política salarial e outros indicadores (como número de reclamações trabalhistas/motivos, planos previdenciários, números de horas-extras versus jornada normal, números de promoções, etc.).

Fernandes (1996, p. 76) comenta que:

a partir de estudo aprofundado da literatura especializada sobre a linha de pesquisa Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, cujo estado da arte é bastante desenvolvido em países mais avançados, buscou-se desenvolver uma metodologia que permitisse medir o nível de satisfação e melhorar a qualidade de vida nas empresas.

Assim sendo, após inúmeras tentativas teóricas experimentais publicadas anteriormente, (Fernandes, 1988), (Fernandes e Gutierrez, 1988), (Fernandes e Rendon, 1992), e através de um processo de aprimoramento continuado, com base em estudos e pesquisas realizadas nos últimos dez anos, chegou-se a uma metodologia, então designada como 'Auditoria Operacional de Recursos Humanos para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)'.

O processo de Auditoria Operacional de Recursos Humanos para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, segundo Fernandes (1996, p. 78) pressupõe os seguintes aspectos:

- Levantar o posicionamento do empregado em relação ao posto de trabalho ocupado, permitindo subsidiar a reestruturação do mesmo;
- Investigar os fatores do ambiente de trabalho que, se modificados, melhorariam a qualidade de vida dos empregados, definindo assim as causas influentes;
- Detectar os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho ou causas mais prováveis de insatisfação dos empregados;
- Especificamente, avaliar o nível de satisfação do empregado em relação às condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefia-subordinado e organização do trabalho;
- Elaborar um plano de ação com base em itens de controle que precisam ser melhorados;
- Após a implantação de medidas corretivas verificar, através do levantamento da percepção dos empregados, se as medidas corretivas diminuíram o nível de insatisfação evidenciado.

A aplicação de uma Auditoria Operacional de Recursos Humanos requer um embasamento científico e alto grau de profissionalismo, assim como os demais tipos de Auditoria. A designação dos realizadores (internos ou consultoria externa) fica a cargo da empresa.

Fernandes (1996, p. 80-81) aponta as etapas de um processo de Auditoria Operacional de Recursos Humanos:

- Preparação: o realizador do processo relata os objetivos da Auditoria e procura colher informações para elaboração do planejamento do trabalho, definindo, inclusive, o funcionário da empresa que será o focal deste processo;
- Sensibilização: nesta etapa é fundamental o comprometimento da chefia com a proposta de trabalho (inclusive prazos);
- Planejamento: planejar com o “de acordo” dos dirigentes e criação de uma equipe para tocar o projeto;
- Execução: determinação do modelo, baseado na literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho;

- Apresentação do Relatório Apreciativo: após escolhido o modelo, elabora-se o roteiro de entrevista e faz-se a escolha da amostra. Após a coleta de dados e análise dos resultados elabora-se o Relatório Apreciativo.
- Plano de Ação: após análise dos resultados, é possível que a organização busque melhorias contínuas no nível de Qualidade de Vida no Trabalho, a partir da análise das causas dos problemas.

4.7.1.2 Fases para desenvolver um programa de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Para implantar um programa de Qualidade de Vida no Trabalho é necessário, primeiramente, ter conhecimento relevante sobre a teoria. Cada execução de projeto de QVT é única, porém, é possível se estabelecer algumas fases essenciais.

De acordo com os estudos da equipe de Johnston, C; Alexander, M. e Robin, M., 1981, Canadá, (apud FERNANDES, 1996, p. 59-60), é relacionada as seguintes etapas:

a) Sensibilização - fase qual os representantes da empresa do sindicato e consultores se comunicam a fim de analisar as condições de trabalho e seus efeitos sobre a organização buscando sempre melhorias.

b) Preparação - fase onde se busca reunir todos os mecanismos e instrumentos a serem utilizados pela empresa e a formação de uma equipe para que se efetue as modificações.

c) Diagnóstico - essa fase possui dois aspectos: coletar informações sobre o funcionamento do sistema técnico e coletar informações sobre o sistema social com relação a satisfação dos trabalhadores e suas condições de trabalho.

d) Concepção e implantação do projeto - com base nas informações obtidas na fase anterior, a mesma equipe, com o perfil claro da situação em mãos, estabelece prioridades e um cronograma para poder implantar as mudanças que se mostraram passíveis de melhorias em termos de:

- tecnologia: métodos de trabalho; fluxos; equipamentos; etc.
- novas formas de organização do trabalho: equipes semi-autônomas e auto gerenciáveis.

- métodos de gestão: supervisão; tomada de decisão; controle da execução; etc.

- práticas e políticas de pessoal: formação; treinamentos; avaliação; reclassificação; remanejamentos; remuneração.

- ambiente físico: segurança; higiene; fatores de stress; etc.

e) Avaliação e difusão - apesar de uma avaliação logo no início da implantação de tais projetos sofrer a falta de informações confiáveis, é necessário avaliar para prosseguir a implantação das mudanças, não ficando só no grupo experimental, mas também difundir em outros setores.

Segundo Fernandes (1996) alguns autores reforçam que para o efetivo uso de um programa de QVT é preciso utilizar-se da competência técnica do gerente, como também, é preciso haver o total envolvimento da alta cúpula nos objetivos do programa. Os gerentes ainda devem ser preparados para as mudanças que ocorrerão, em função da maior participação que os empregados terão e a tomada de decisão que se adequará a moldes consultivos.

Para Limongi-França, a qualidade de vida dos empregados “é um novo paradigma da administração. Saber administrá-la faz parte das competências que todo gestor deve ter”.

A autora também diz que não há especificamente um profissional mais indicado para implantar um programa de QVT, falando que “embora o departamento de RH muitas vezes coordene o processo, um programa desses tem espaço para a atuação de vários profissionais, do nutricionista ao psicólogo, passando pelo professor de educação física”.

Independentemente do profissional, a mudança que um programa de QVT causa na organização é muito grande e com fim satisfatório, por isso não deve limitar a implantação a uma área em específico e nem somente a um único grupo da empresa. Lembrar que é necessário ter conhecimento da teoria apoiando-se numa literatura especializada e somente implantar se for uma necessidade real da empresa e não simplesmente por ser considerado hoje um modismo no mundo dos negócios.

Deve-se incluir novos sistemas de recompensas, criação das estratégias de forma mais participativa, treinar os gerentes para aceitarem o novo conceito de liderança participativa e assim efetivar as mudanças de comportamento e a natureza

do clima organizacional para que a cultura, se problemática ou não atualizada, possa se adequar a nova realidade da empresa.

Enfim, segundo Lippit (1970 apud FERNANDES, 1996, p. 61-62) esses programas terão êxito se estiverem fundamentados em uma nova visão:

- um novo conceito das pessoas, com base em um amplo conhecimento de suas complexas e dinâmicas necessidades;
- um novo conceito de poder, com base na colaboração e no entendimento;
- um novo conceito de valores da organização, com base em idéias humanísticas e democráticas.

Para finalizar, as fases citadas para o processo de implantação de um programa de QVT pode se basear nos moldes do Ciclo PDCA - P (Plan) Planejamento; D (Do) Execução; C (Check) Verificação; A (Act) Ação Corretiva.

5 EMPRESAS PÚBLICAS

Neste momento o assunto qualidade de vida no trabalho, a importância e relevância de se investir nesse objeto de estudo, seus resultados e benefícios proeminentes de sua realização constante no dia-a-dia do trabalhador terá como foco sua existência nas organizações públicas.

Na explicação de Cavalcante e Neto (2002) empresas públicas são empresas instituídas por um Estado para desempenhar atividades de caráter econômico ou para executar serviços públicos. Seus funcionários realizam atividades de grande importância para o funcionamento da máquina do governo e de todo o serviço público.

É possível identificar, de forma geral, que dois dos maiores motivos de descontentamento no serviço público é a questão política que envolve esse meio e a burocracia que dificulta ou até paralisa o andamento de atividades em prol de benefícios e/ou melhorias.

Os autores Silva e Marchi (1997) contam que uma política voltada para a qualidade de vida está baseada na premissa de que, para onde for à mente, o corpo irá atrás. Eles reconhecem o papel que a saúde mental e física representa na vida das pessoas e a importância de se incentivar melhorias contínuas.

É preciso difundir essa premissa dentro da cultura das organizações públicas. Uma melhora envolve os dois lados participantes deste processo, os

funcionários e o empregador público, mas há sempre muita resistência com relação a qualquer espécie de mudanças.

Cabe às partes buscar um consenso de melhorias dentro do seu contexto de trabalho e trabalhar a fim de desenvolver cada um as suas atividades da melhor maneira possível visando à qualidade de seus serviços, a produtividade, a qualidade de vida e motivação no seu setor (público) e a satisfação dos clientes. Contando, para isso, com maior atenção do órgão público empregador que deve administrar conflitos e proporcionar melhorias concretas no dia a dia do seu funcionário.

5.1 A Qualidade de Vida no Trabalho - QVT nas Empresas Públicas

A busca pela qualidade de vida no trabalho atualmente, como já exposto neste estudo, é uma questão muito presente nas organizações privadas, e tal realidade não é diferente dentre as empresas públicas, como confirma Bezerra (2006) em suas palavras dizendo que “esse assunto não é restrito apenas às organizações privadas. As empresas públicas também têm apresentado preocupação com essa questão”.

A autora também atribui essa preocupação, comentando que, os funcionários do setor público estão desmotivados, refletindo em um trabalho deficiente, onde os gestores visualizando a situação estão procurando soluções para reverter a situação. Comenta também que os indicadores de desempenho das empresas privadas têm invadido os órgãos públicos e com isso causando maior atenção com a qualidade de vida no trabalho.

Em sua visão, Bezerra (2006) afirma que deveria existir uma “gestão pública voltada para os ideais do serviço público e da cidadania, preocupada com a valorização do servidor público”, pois, acredita que muitos programas de QVT nas organizações particulares servem para camuflar uma exploração dos empregados e a precariedade em que trabalham.

Contudo, a autora afirma que

a QVT no serviço público brasileiro está em estado de alerta, está realmente comprometida. A precarização do emprego público refletida nos baixos salários, na terceirização, na falta de condições de trabalho e o descaso que dos dirigentes tem prejudicado a qualidade de vida no trabalho.

Relata também que muitos funcionários têm sido afastados do serviço público por problemas de saúde devido ao não sentido do seu trabalho e da má qualidade do local onde desempenha suas atividades. A falta de investimentos tem proporcionado desmotivação, a negligência dos serviços prestados e outras mais doenças ocupacionais (LER e DORT), psicossomáticas e depressão.

É necessário, com a qualidade de vida, valorizar as pessoas, não as considerando objetos de produção, bem como, desvendar o potencial criativo dos empregados para oferecer a eles maior participação nas decisões o que afeta diretamente a vida de cada um dentro do ambiente organizacional.

Bezerra (2006) diz também que os investimentos na QVT dos funcionários públicos são pouco comuns devido à falta de uma gestão pública eficaz, onde os investimentos financeiros são mal distribuídos.

Há também a questão da cultura na comunidade de que o trabalhador público não faz nada e por isso não deve receber benfeitorias, o qual se confirma nas palavras de Freitas; Amorim e Barros que dizem, apesar de não concordarem, que “o trabalhador de organizações públicas é visto como ineficiente e descomprometido com o seu trabalho e organização”.

Em contrapartida é exigido do mesmo um desempenho similar ao de um empregado de empresa privada, o que acarreta negatividade à sua imagem e condições de trabalho.

Freitas; Amorim e Barros comentam que

as dificuldades impostas às organizações públicas as obrigam a serem criativas, buscando alternativas para sua sobrevivência, em virtude das normas rígidas, redução orçamentária, achatamento dos salários, inexistência de concursos e quadros de pessoal cada vez mais diminutos.

Na visão de Bezerra (2006), para melhorar a QVT “é preciso a presença de verbas. É necessário investir na melhoria dos postos de trabalho, nos salários e na modernização da gestão”. O setor público segundo a autora tem peculiaridades que devem ser consideradas, efetuando-se ações “dirigidas para as necessidades de cada empresa e local de trabalho”, citando que um dos grandes problemas do serviço público é com relação à organização do trabalho.

O foco deste estudo é a universidade pública, que conforme Freitas; Amorim e Barros

o aumento do número de cursos e das vagas oferecidas têm sido constantes, assim como a exigência mundial pela excelência de profissionais, tem levado seus servidores a aprofundarem seus estudos em cursos de pós-graduação, realizam pesquisas, publicam, participam de projetos de extensão e/ou assumem cargos administrativos.

Os autores dizem que uma das maneiras mais eficazes para melhorar a qualidade de vida no trabalho dos servidores de universidades públicas é através de medidas criativas de gestão.

Com relação à urgência de necessidade de inovação na gestão das universidades, tais estudiosos afirmam que

no mundo atual, é preciso considerar que a tecnologia, a globalização, a disseminação da informação, entre outros aspectos, exigem novos cenários e o papel da burocracia está se modificando. Novas leis e políticas governamentais ditam diretrizes a serem seguidas em um contexto que, cada vez mais, aumenta a importância dos funcionários dentro das organizações.

As exigências por contínua aprendizagem dos servidores, acabam levando-os a desenvolver novos padrões, isto, segundo os autores “permite supor que a burocracia precisa adaptar-se a este novo momento” e para tanto os empregados precisam ter a percepção de seu novo papel inovador e da maior responsabilidade de seu papel dentro do seu trabalho. Além do que, as universidades são ainda o principal foco de desenvolvimento de pesquisas e pólos de alavancagem do processo científico.

Frente a essas mudanças e transições

a questão gerencial nestas instituições torna-se de grande importância, uma vez que é preciso responder proativamente às propostas governamentais e ao mesmo tempo às demandas da sociedade como um todo (ABREU E OUTROS, 2001 apud FREITAS; AMORIM e BARROS).

Por outro lado os servidores sentem muito o quadro enxuto de funcionários no qual se encontram e se desmotivam e se insatisfazem no trabalho, limitando os resultados organizacionais. Como conseqüências, aparecem as mudanças de comportamento, que são, de acordo com Moulin (1996), Costa (1997) e Neves (2000) (apud FREITAS; AMORIM e BARROS): “o aumento da carga de trabalho, arrocho salarial, aumento no índice de doenças ocupacionais, sentimentos de insegurança, baixa estima, conflitos e falta de integração”.

O ambiente universitário é diversificado, o que dificulta a compreensão da riqueza de detalhes e dificuldades gerenciais.

Para manter a integração administrativa a universidade precisa de uma estrutura burocrática, mas com autonomia e liberdade acadêmica. O apoio administrativo, contudo, é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional.

Schuch (1995), destaca que a organização universitária é caracterizada por um clima democrático. Nesse clima, as decisões devem ser tomadas por consenso. Para que as decisões possam ser tomadas por consenso é indispensável que haja discussões abertas e ampla participação, sem constrangimento de status e poder hierárquico.

Mas o que verificamos é que a autoridade e o poder nas universidades são diluídos em complicadas redes interligadas, gerando conflitos na disputa por status e prestígio acadêmico, fazendo, com que em muitos casos as mesmas redes políticas da sociedade façam-se presentes também nas universidades (FREITAS; AMORIM e BARROS).

É possível entender que grande é a dificuldade de se conseguir modificar algum processo dentro do ambiente público, porque além da burocracia que impera, há também a resistência à mudanças, insatisfações e falta de recursos para investir ou manter projetos novos.

Segundo Andrade (2001 apud FREITAS; AMORIM e BARROS) a inovação no setor público não tem foco de análise voltado para o seu contexto organizacional público. A autora relata quatro tensões básicas no processo de inovação nas organizações:

- A primeira tensão diz respeito à **ambigüidade entre o mercado e a tecnologia** naquilo que se refere à inovação de produtos e serviços. Isto é, a capacidade de desenvolvimento interno do novo e aquilo que é demandado pelo mercado de maneira que seja mantida a eficiência e gerada uma identidade baseada nos valores dos clientes.
- A segunda se refere à **tensão entre a manutenção e a mudança**, entre o continuísmo e a criatividade, ou entre o velho e o novo. A necessidade de lidar com a complexidade organizacional e de transpor as rotinas estabelecidas. O novo que é pretendido para o setor público trilha seus caminhos pelo processo de descentralização, pela participação de diversos atores sociais na renovação e legitimação das ações públicas.
- **A tensão entre o planejado e o emergente**; em princípio, a criatividade e a inovação emergem espontaneamente dentro dos processos organizacionais. Assim, quando se procura a coexistência entre o determinado e o emergente é preciso ter claro suas diferenças. A lógica incremental é muita conhecida dentro do contexto público. Trata-se da tradição tecno-burocrática que sempre teve no espírito centralizador um forte respaldo.
- **A tensão entre a liberdade e a responsabilidade** em relação ao comprometimento com a inovação. A legitimação e a inclusão da inovação dentro dos processos organizacionais em bases mais claras e efetivas. Cabe a esfera pública efetivar ações que objetivem ampliar a capacidade das pessoas.

É através do desenvolvimento e adotando novas práticas dentro de um ambiente dinâmico, que permite abrir um conjunto de possibilidades, que a inovação acontece. Em relação às empresas públicas, essas práticas inovadoras têm sido analisadas, em estudos desenvolvidos por Spink (2000), Farah (1998), Pinho e Santana (2000) e outros (apud FREITAS; AMORIM e BARROS), e

têm indicado um conjunto de tendências, trazendo também para reflexão sobre como o processo de inovação dentro do setor público toma caminhos diferentes dos até então trilhados, bem mais próximos dos caminhos traçados pelas organizações privadas.

Como conclusão, os autores dizem que a inovação significa trabalhar com tais tensões pertinentes a ela, considerando o processo de reconstrução do espaço público ao qual propõe a atualidade.

A qualidade de vida no trabalho, dentro deste contexto de inovação, vem buscar a melhoria para o funcionário público através da gestão mais aberta e eficaz dos órgãos públicos.

O programa de QVT nas empresas públicas, assim como nas organizações privadas, deve ser específico para o setor a ser implantado, e antes da implantação em si, é necessário o diagnóstico das áreas mais deficientes e carentes de atenção. É preciso também a capacitação e conscientização dos gestores e posteriormente, do maior número de funcionários, para que haja maior engajamento no programa e sua realização seja efetiva e seus objetivos alcançados com as deficiências sanadas ou em fase de melhorias.

Não diferente, a qualidade de vida no trabalho no setor público vem aliar a produtividade ao bem-estar do funcionário.

6 METODOLOGIA

6.1 Questões de pesquisa

- A falta de tempo e disposição do órgão público em visualizar o trabalhador e perceber suas necessidades e anseios faz com que a QVT não seja percebida?;

- A organização pública entende a QVT como um modismo ou como uma necessidade emergente dos tempos atuais?.

6.2 Caracterização do estudo

A pesquisa será exploratória e qualitativa baseada em dados quantitativos que serão coletados através de um roteiro aplicado por meio de um questionário estruturado, a fim de correlacionar as variáveis envolvidas (critérios, fatores e indicadores de QVT e empregados), interpretar os dados (fenômenos) e atribuir significados a eles.

6.3 Método de pesquisa

Será utilizado o questionário, já previamente testado com 50% da amostra total, como método de pesquisa qualitativa a fim de medir a existência da qualidade de vida no trabalho e obter o diagnóstico e soluções por meio dos trabalhadores envolvidos.

6.4 Instrumento da coleta de dados

Será utilizado um questionário, elaborado com 14 questões fechadas, 1 aberta com resposta até em 7 linhas para provimento de dados pessoais e algumas informações referentes ao tema qualidade de vida no trabalho - QVT e, mais um item chamado de 'Posicionamento Individual com relação a QVT' onde o empregado, com base em uma escala de 1 (um) a 7 (sete) demonstrará seu nível de satisfação no dia-a-dia do trabalho em determinados aspectos (elaborado com base nos indicadores de QVT). As informações obtidas com este questionário e com algumas conversas informais com algum dos funcionários investigados propiciará nosso diagnóstico e elaboração de resultados e propostas.

Esse questionário será aplicado efetivamente após autorização prévia do responsável pelo setor e da realização de um pré-teste feito com 50% da população total investigada.

6.5 Universo

Foi escolhida a Universidade Federal do Paraná - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, por se tratar de um grande órgão de ensino e de fundamental importância para o estado do Paraná, como também, é um composto de diversos funcionários e usuários, o que facilita a busca por informações e obtenção de bons resultados para o tema em questão.

O foco desta pesquisa são os funcionários Técnico-Administrativos (não aposentados) do setor. Com o apoio de um funcionário do departamento da Coordenadoria do Setor que indicou os servidores que poderiam colaborar com este estudo, foram encontrados 20 funcionários dos quais todos receberam questionário para a pesquisa.

Disponibilizou-se uma semana dentro do mês de Junho 2007 para que os colaboradores pudessem responder, e em determinados três dias dentro deste período reservado, as pesquisadoras estiveram na universidade captando os questionários e conversando com alguns servidores. Foram devolvidos 17 questionários.

Como possível causa da não devolução da pesquisa entende-se o momento em que se transcorre a UFPR com período de férias e greve dentro da universidade.

6.6 Análise de dados

A análise dos dados será realizada a partir das respostas obtidas nos questionários. Serão elaborados gráficos para melhor observação das respostas relativas às questões fechadas e de satisfação. Com relação à questão aberta, as respostas serão lidas e o conteúdo da mesma será contemplado no resultado do estudo.

6.7 Apresentação das limitações de estudo

- População objeto da pesquisa;
- Informações obtidas das pessoas, devido a possível não colaboração efetiva e fiel das mesmas;

- Do método questionário, que com perguntas fechadas pode limitar e/ou influenciar na resposta do trabalhador pesquisado.

7 A EMPRESA - UFPR - SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

A empresa a qual se investigará o tema qualidade de vida no trabalho - QVT será a Universidade Federal do Paraná - UFPR - Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Este setor é composto pelas áreas de Administração e Finanças; Ciências Econômicas; Ciências Contábeis e Gestão da Informação.

7.1 Breve histórico da empresa

O Setor de Ciências Sociais Aplicadas já possui mais de 60 anos de existência.

Este setor conta desde seu início, em 1945, com a participação importante e necessária de professores, de integrantes do corpo técnico-administrativo e dos milhares de alunos que por ali passaram e fizeram a história deste campus.

Numa visão histórica e cronológica, o quadro abaixo, demonstra algumas das passagens mais importantes sobre a Universidade Federal do Paraná - Setor de Ciências Sociais Aplicadas:

Ano	Evento
1945	<p>* 9 de Janeiro - Decreto nº 17.552 autorizando o funcionamento do curso superior em Administração e Finanças na Faculdade de Administração e Finanças do Paraná.</p> <p>* 17 de fevereiro - Instalação da Faculdade de Administração e Finanças do Paraná anexa à Faculdade de Direito do Paraná, sob a presidência do Diretor João Ribeiro de Macedo Filho.</p> <p>* 22 de setembro - Lei nº 7.988, instalação da Faculdade de Administração e Finanças do Paraná.</p>
1946	12 de fevereiro - Instalação do Curso de Ciências Econômicas.
1949	16 de novembro - Decreto nº 27.434 que reconhece a Faculdade de Administração e Finanças.

Ano	Evento
1950	<p>* 15 de março - Alteração do nome de Faculdade de Administração e Finanças para Faculdade de Ciências Econômicas.</p> <p>* Abril - Incorporação da Faculdade de Ciências Econômicas mantida pela Faculdade de Direito na Universidade do Paraná.</p> <p>* 4 de dezembro - Lei nº 1.254 que determina a federalização da Universidade do Paraná.</p>
1956	26 de abril - Inauguração do edifício D. Pedro II no complexo de edifícios da Reitoria, com a presença do presidente da República Juscelino Kubitschek.
1957	9 de outubro - Criação do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas - CEPEC.
1960	Criação e 1ª edição da Revista de Economia.
1967	13 de fevereiro - Criação do curso de Administração.
1969	A Faculdade de Ciências Econômicas passa a denominar-se Faculdade de Economia e Administração - FEA.
1973	12 de setembro - Decreto nº 72.782 cria o Setor de Ciências Sociais Aplicadas - SCSA, abrigando os cursos de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Direito.
1983	Desmembramento do curso de Direito e criação do Setor de Ciências Jurídicas.
1990	Departamento de Ciências Econômicas cria Mestrado em Desenvolvimento Econômico e Política de Desenvolvimento.
1992	<p>* Criação do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - CEPPAD.</p> <p>* Departamento de Administração Geral e Aplicada, cria curso de mestrado, em Estratégias e Organizações.</p>
1998	Departamento de Ciências Econômicas cria curso de doutorado em Desenvolvimento Econômico.
2001	13 de julho - Departamento de Ciência da Gestão da Informação é integrado ao SCSA, ofertando o curso de Gestão da Informação.
2002	5 de abril - Inauguração do novo prédio no Campus Jardim Botânico.
2004	Departamento de Administração Geral e Aplicada cria curso de doutorado em Administração.

Ano	Evento
2005	Departamento de Ciências Contábeis cria o curso de mestrado em Contabilidade e Finanças.

Quadro 10 - Alguns fatos mais importantes sobre o Setor de Sociais Aplicadas - UFPR.

Fonte: (SIQUEIRA, 2006).

7.2 Descrição geral

A estrutura atual do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR é a seguinte, segundo Siqueira (2006, p. 182-183):

I - Âmbito Setorial
1 - Conselho Setorial
2 - Comitê Setorial de Extensão
3 - Comitê Setorial de Pesquisas
4 - Comitê Setorial de Monitoria
5 - Comitê de Iniciação Científica
6 - Assessoria Setorial de Relações Internacionais
7 - Núcleo Interdisciplinar de Estudos do Terceiro Setor - NITS
8 - Núcleo de Estudos de Economias Africanas - NEEA
9 - Laboratório de Informática

II - Área de Administração
1 - Departamento de Administração
2 - Coordenação do Curso de Administração
3 - Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração - CEPPAD
4 - Laboratório de Orçamento Familiar
5 - Laboratório de Dinâmicas de Sistemas
6 - Grupo de Pesquisas em Administração, Tecnologia, Qualidade e Competitividade
7 - Grupo de Pesquisas em Estratégias e Análise Organizacional
8 - Grupo de Pesquisas de Estratégias em Marketing e Comportamento do Consumidor.

III - Área de Economia
1 - Departamento de Economia
2 - Coordenação do Curso de Economia
3 - Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas - CEPEC
4 - Programa Especial de Treinamento - PET
5 - Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial
6 - Núcleo de Estudos de Políticas Públicas
7 - Grupo de Pesquisa em Macrodinâmica do Desenvolvimento
8 - Grupo de Pesquisa em Arranjos Produtivos Locais e Sistemas Agroalimentares
9 - Grupo de Pesquisa em Território, Pobreza e Desenvolvimento
10 - Grupo de Pesquisa em Desenvolvimento e Evolução de Sistemas Técnicos

IV - Área de Ciências Contábeis
1 - Departamento de Contabilidade
2 - Coordenação do curso de Ciências Contábeis
3 - Centro de Estudos e Pesquisas em Contabilidade

V - Área de Gestão da Informação
1 - Departamento de Ciência e Gestão da Informação
2 - Coordenação do Curso de Gestão da Informação
3 - Centro de Capacitação e Consultoria em Gestão da Informação - CCCGI

VI - Pós-Graduação “<i>stritu senso</i>”
1 - Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico
a) Mestrado em Desenvolvimento Econômico
b) Doutorado em Desenvolvimento Econômico

VI - Pós-Graduação “<i>stritu senso</i>”
2 - Curso de Pós-Graduação em Administração
a) Mestrado em Administração
b) Doutorado em Administração
3 - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
a) Mestrado em Ciências Contábeis

VII - Órgãos Estudantis
1 - Associação Internacional dos Estudantes em Ciências Econômicas - AIESEC
2 - Empresa Júnior - JR Consultoria

VIII - Representação discente
Centro Acadêmico de Economia - CACE
Centro Acadêmico de Administração - CEAD
Centro Acadêmico de Ciências Contábeis - CACC
Centro Acadêmico de Gestão da Informação - CAGI

Quadro 11 - Estrutura Atual do Setor de Sociais Aplicadas - UFPR.

Fonte: (SIQUEIRA, 2006, p. 182-183).

Dentre os professores em atividade, o Departamento de Contabilidade conta com 16; o Departamento de Administração Geral e Aplicada conta com 32; o Departamento de Ciência e Gestão da Informação possui 12 professores; e por fim o Departamento Economia conta com 42 discentes.

Os demais servidores são classificados como Técnico-Administrativos e estão espalhados nos diversos departamentos do setor e totalizam 39 pessoas.

8 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Após a aplicação do questionário aos funcionários Técnico-Administrativos do Setor o qual continha 14 questões fechadas, uma questão aberta e também um item adicional denominado Posicionamento Individual com relação a QVT observamos os resultados conforme detalhados na sequência.

8.1 Questionário sobre QVT

8.1.1 Questões sobre Dados Pessoais

Dentre os 17 funcionários que responderam ao questionário para este estudo, podemos observar na distribuição relativa ao sexo dos respondentes que a maioria é do sexo feminino (59%), conforme demonstrado graficamente:

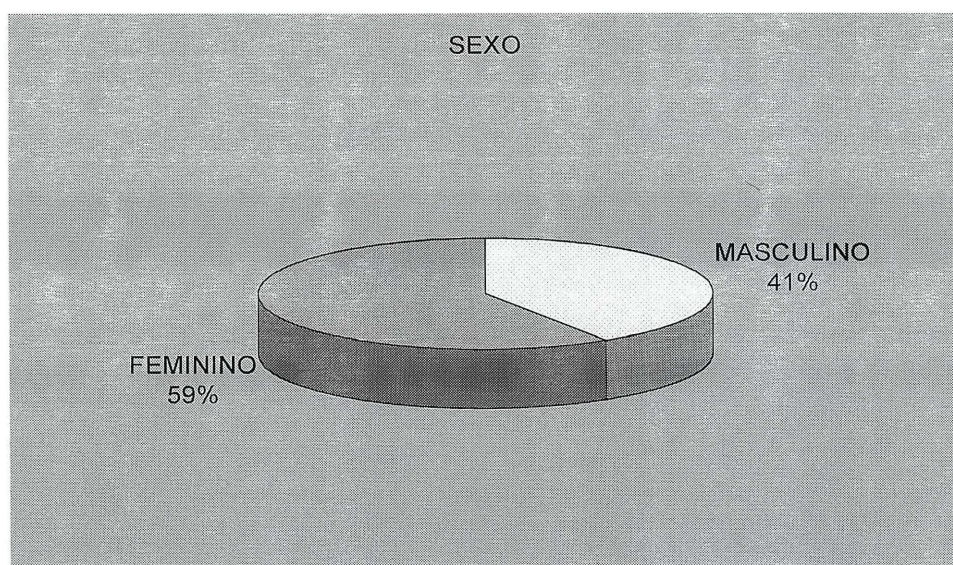


Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados.
Fonte: Questionário sobre QVT.

Ainda observando o perfil dos respondentes, podemos verificar que a maioria tem entre 36 e 45 anos. Não tivemos funcionários com idade inferior a este intervalo, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

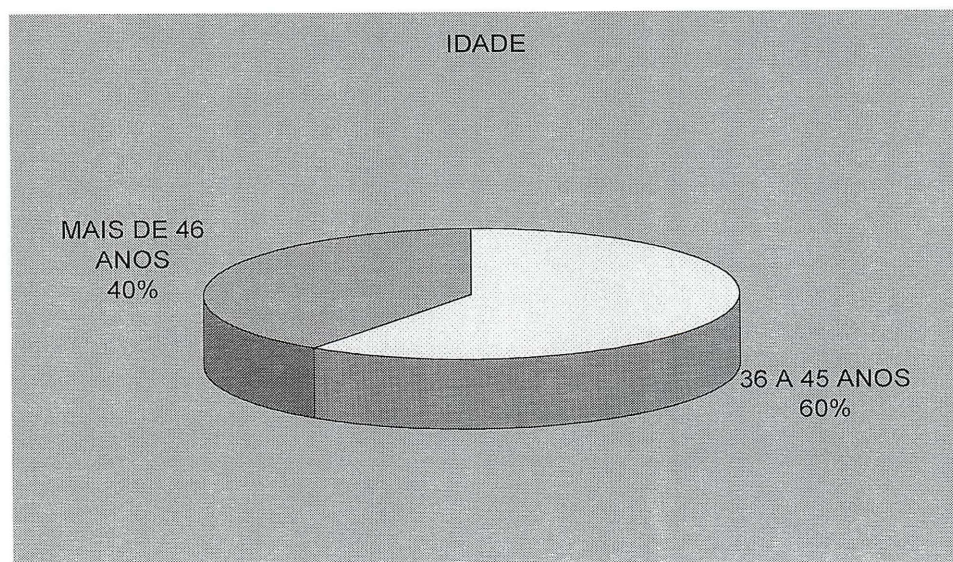


Gráfico 2 - Idade dos entrevistados.
Fonte: Questionário sobre QVT.

Com relação à escolaridade dos respondentes, observamos que a maioria possui pós-graduação (59%) e curso superior completo (35%). Abaixo demonstração gráfica sobre a escolaridade:

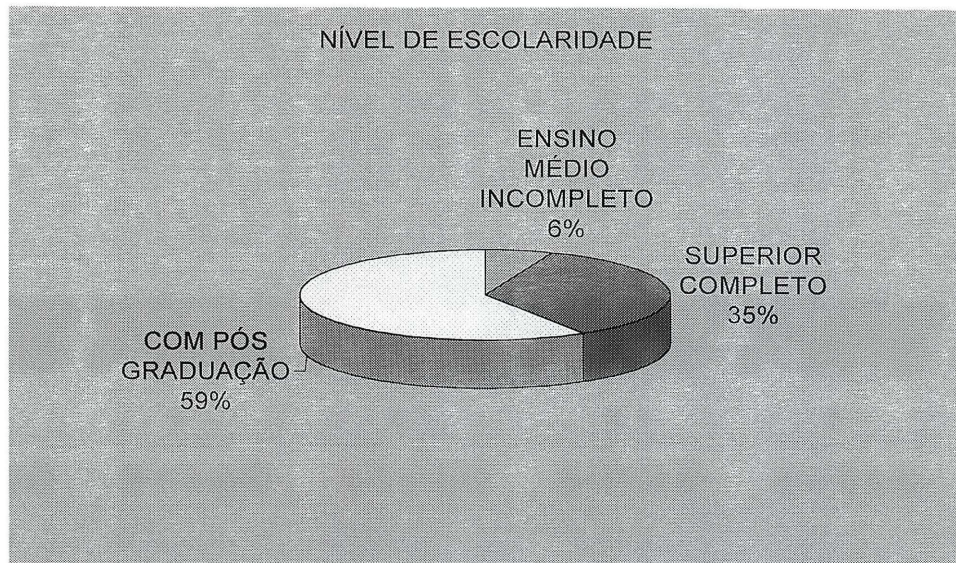


Gráfico 3 - Nível de Escolaridade dos entrevistados.
Fonte: Questionário sobre QVT.

8.1.2 Questões sobre Dados Profissionais

Observamos que, com relação a tempo de empresa, a maioria absoluta dos respondentes está há mais de 10 anos atuando na empresa, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

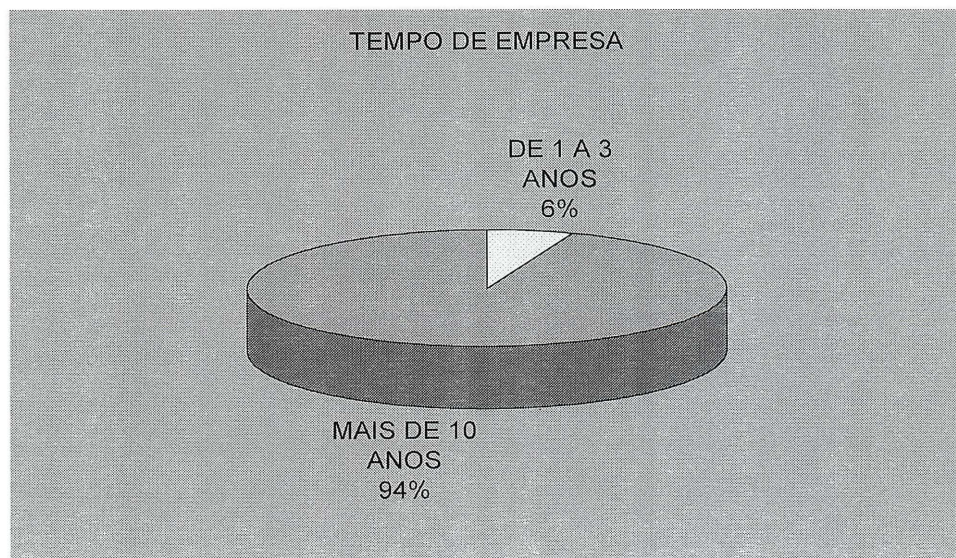


Gráfico 4 - Tempo de Empresa dos entrevistados.
Fonte: Questionário sobre QVT.

8.1.2.1 Questões sobre a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Depois de verificado o perfil pessoal/profissional dos respondentes, abordar-se-á agora os itens relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, obtidos a partir das respostas dos participantes.

Com relação à primeira pergunta sobre QVT presente no questionário (O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho - QVT?) 10 respondentes consideram uma boa integração com os colegas e ambiente agradável como fator relevante para a QVT. Na sequência, com 7 votos cada, foram mencionados os seguintes fatores: bom salário, instalações físicas adequadas e reconhecimento pelo trabalho. O item com menor incidência de respostas foi menos horas de trabalho, assinalado por apenas 2 participantes.

Quando questionados se percebiam a satisfação no trabalho dos seus colegas, 53% dos participantes responderam positivamente, enquanto que 47% responderam negativamente.

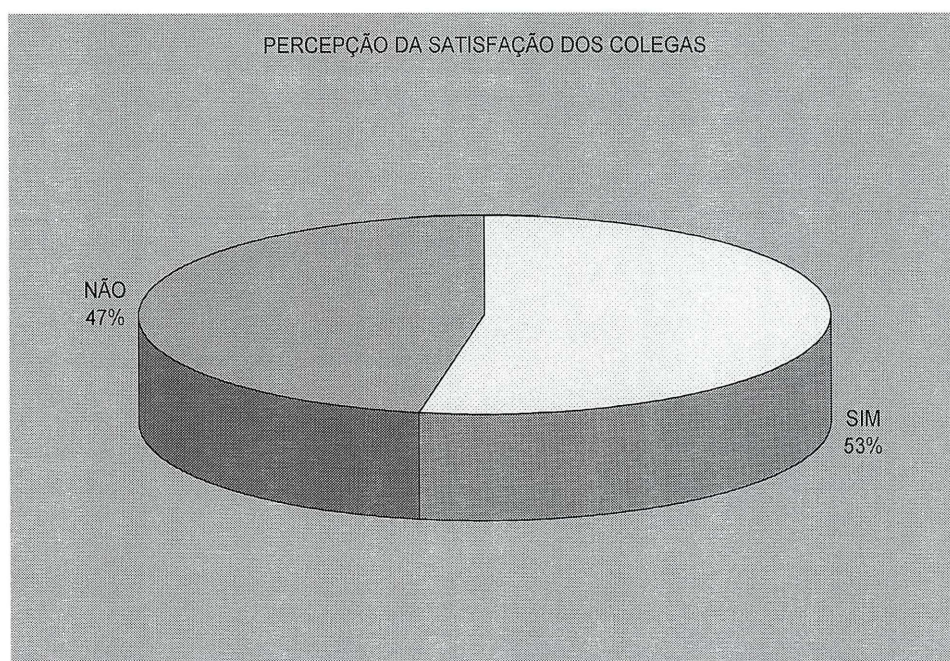


Gráfico 5 - Percepção da satisfação dos colegas de trabalho.
Fonte: Questionário sobre QVT.

Com relação à percepção de investimentos da empresa em QVT, 59% acreditam que a empresa não investe em QVT e 41% acreditam na existência destes investimentos.

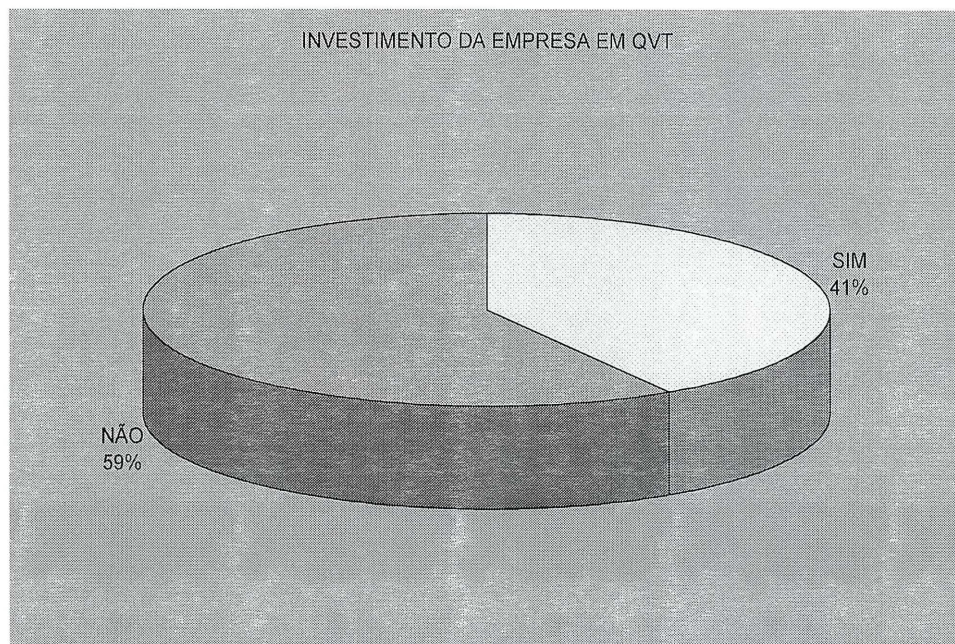


Gráfico 6 - Investimento da empresa em QVT.
Fonte: Questionário sobre QVT.

Para os que acreditam que a empresa não investe em QVT, os motivos mais mencionados foram a falta de recursos financeiros, mencionado por 6 participantes) e falta de motivação dos funcionários em busca de melhorias, mencionado por 5 participantes.

Para os que acreditam que a empresa investe em QVT, as ações tomadas pela empresa mais mencionadas foram treinamentos periódicos, citado por 5 participantes, e, manutenção adequada do ambiente físico de trabalho, citado por 4 participantes.

Quando questionados sobre a contribuição das ações tomadas pela empresa com relação ao assunto QVT para bem-estar dos funcionários, 7 participantes acreditam que as ações contribuem efetivamente, enquanto que 10 participantes não consideram que ações sejam tomadas pela empresa neste sentido.

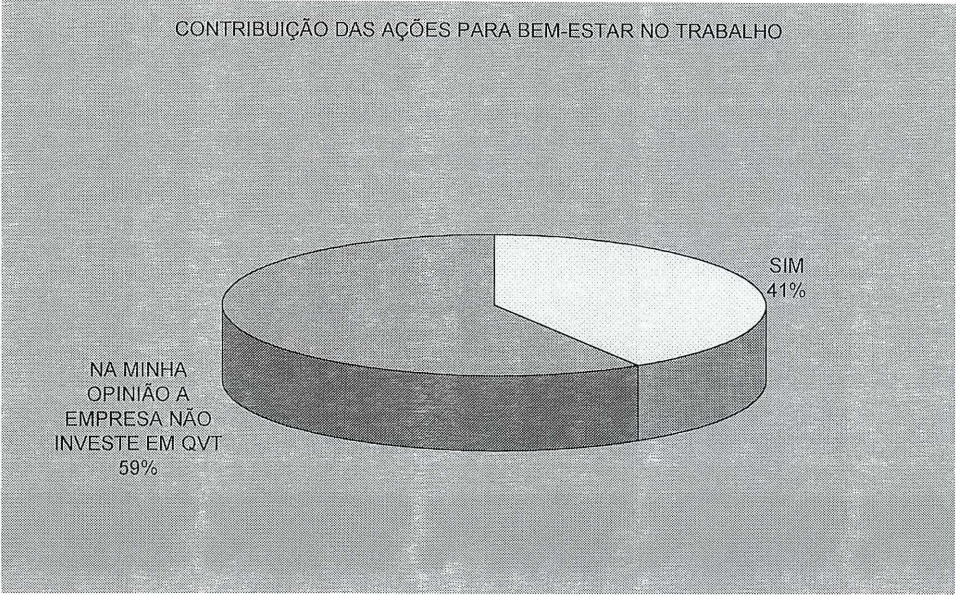


Gráfico 7 - Contribuição das ações da empresa para o bem-estar no trabalho.
Fonte: Questionário sobre QVT.

Com relação à QVT incentivando o funcionário a melhorar o seu desempenho e motivação na empresa, 12 participantes acreditam que a QVT motiva o crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional e 10 participantes acreditam que você se sente mais valorizado e respeitado.

Em resposta ao questionamento sobre a realização de pesquisas de satisfação com os empregados, 94% dos participantes responderam que a empresa não realiza este tipo de pesquisa. Apenas 6% responderam positivamente a esta questão.

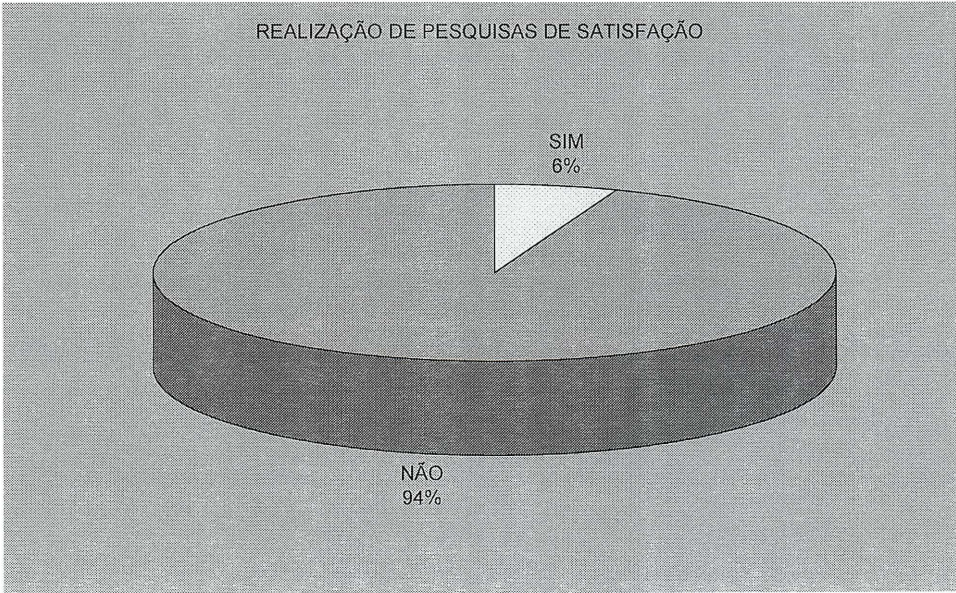


Gráfico 8 - Realização de Pesquisas de Satisfação pela empresa.
Fonte: Questionário sobre QVT.

Quando questionados sobre a valorização dos colegas das ações de QVT adotadas pela empresa, 53% acreditam que a empresa não investe em QVT, 18% responderam negativamente a esta questão, enquanto que 29% acreditam que os colegas valorizam as ações tomadas pela empresa.

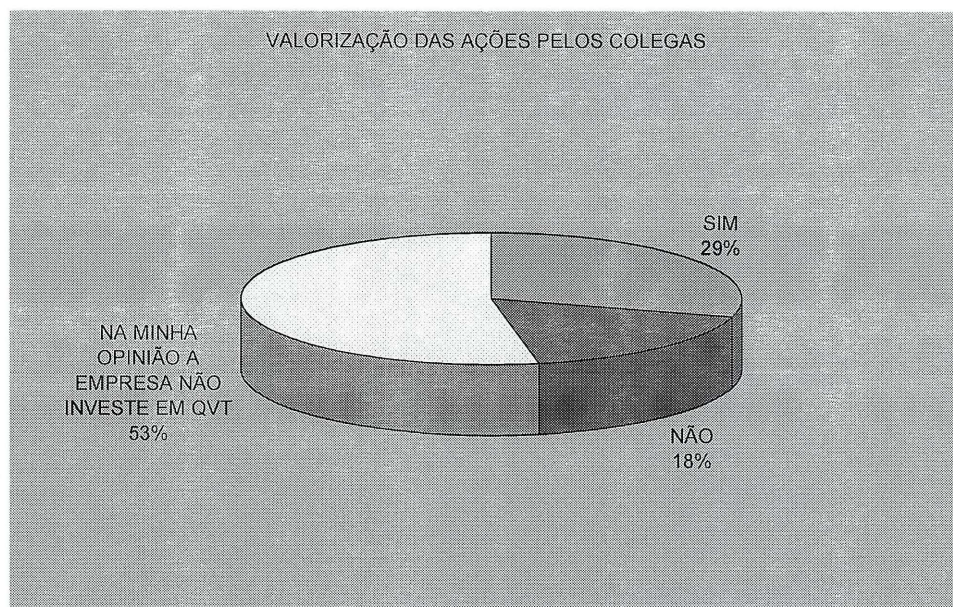


Gráfico 9 - Valorização das ações da empresa pelos colegas.
Fonte: Questionário sobre QVT.

Finalmente, em resposta ao questionamento sobre o fato da QVT ser proporcionada igualmente a todos os empregados dos diversos níveis hierárquicos da empresa, 53% acreditam que a empresa não investe em QVT, 18% responderam negativamente a esta questão e, por outro lado, 29% acreditam que a QVT é proporcionada igualmente a todos os empregados dos diversos níveis hierárquicos da empresa.

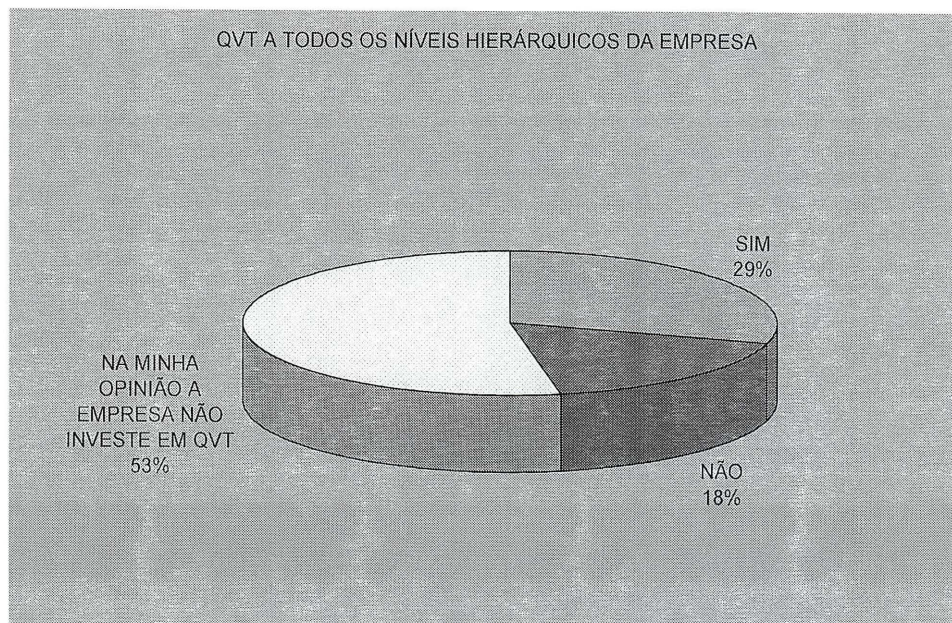


Gráfico 10 - QVT a todos os níveis hierárquicos da empresa.
Fonte: Questionário sobre QVT.

8.1.3 Questões sobre o Posicionamento Individual com relação à Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Aqui são apresentados os dados obtidos em relação à percepção dos entrevistados sobre o assunto QVT. Foi considerada uma escala de 1 a 7 (entendendo 1 como 'bastante insatisfeito' e 7 como 'bastante satisfeito') e uma abordagem de 9 itens encontrados na literatura como interferentes no assunto Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, conforme seguem:

- Condições de trabalho;
- Saúde;
- Moral;
- Compensação;
- Participação;
- Comunicação;
- Imagem da empresa;
- Relação chefe-subordinado;
- Organização do trabalho.

Assim sendo, verifica-se que a percepção geral dos funcionários com relação à QVT corresponde a uma média geral de 4,7 de pontuação, ou seja, os funcionários entrevistados encontram-se levemente satisfeitos com a QVT em uma perspectiva global.

Para melhor ilustrar o desempenho de cada bloco, que resultou na percepção geral média de 4,7, apresentaremos os resultados graficamente, conforme segue:

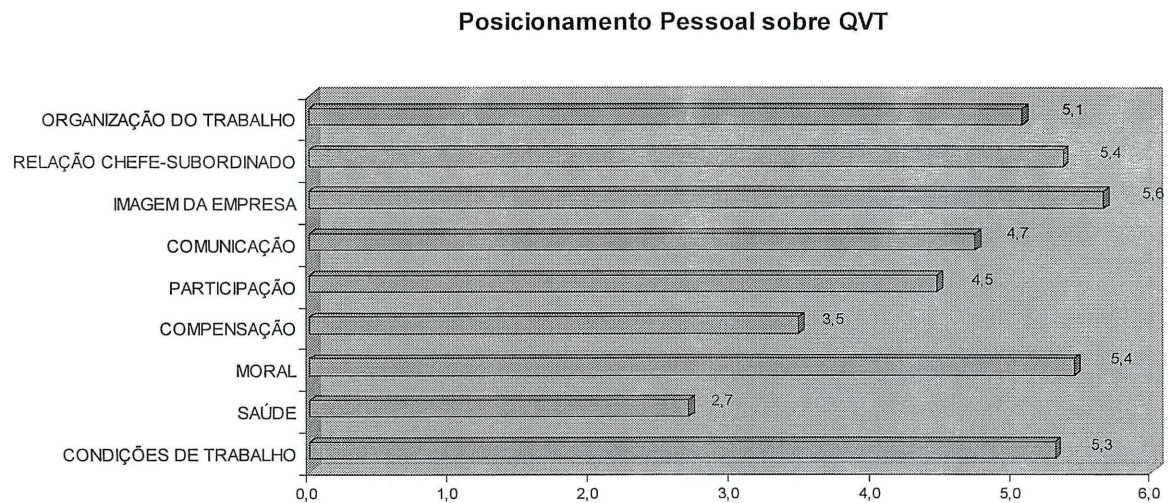


Gráfico 11 - Posicionamento Individual sobre a QVT.
Fonte: Questionário sobre QVT.

O item Condição de Trabalho apresentou um resultado de 5,3. Compõem este fator os itens Limpeza e Arrumação. As maiores notas foram atribuídas ao fator Limpeza, correspondendo a uma média de 5,5, a qual representa um fator intermediário entre “satisfeito” e “levemente satisfeito”, conforme demonstrado graficamente:

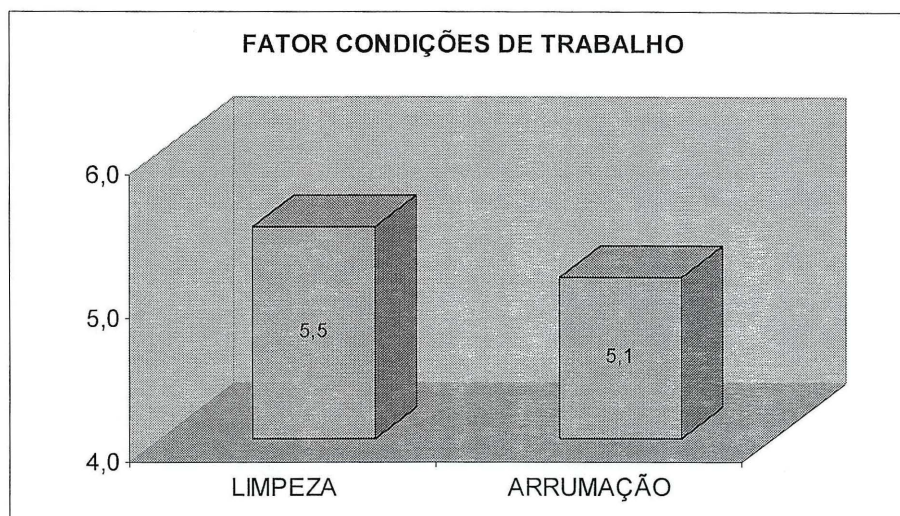


Gráfico 12 - Fator Condições de Trabalho.
Fonte: Questionário sobre QVT.

Observamos que é com relação ao fator Saúde que os funcionários estão mais insatisfeitos, com uma média de 2,7. Dentro do escopo Saúde, o item que apresentou o menor índice de satisfação foi Assistência, com uma média de 2,3, com nível de satisfação classificado entre insatisfeito e bastante insatisfeito, conforme gráfico abaixo:

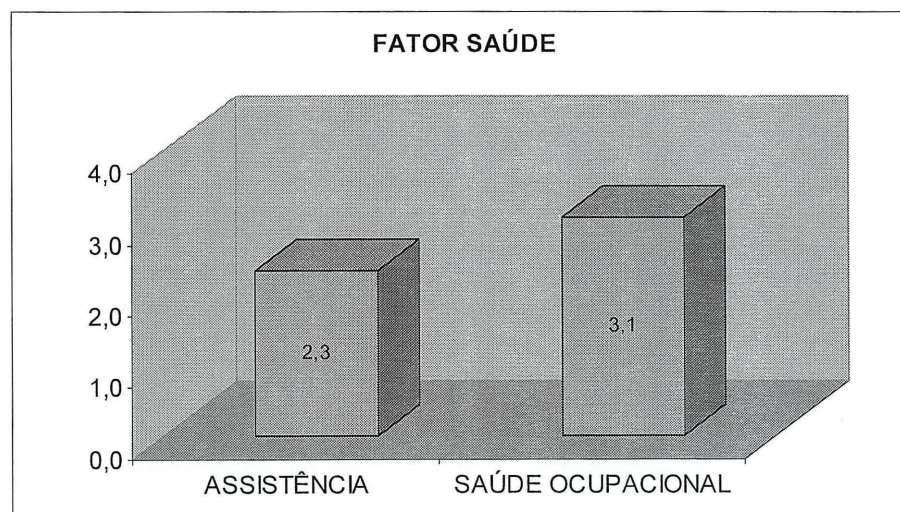


Gráfico 13 - Fator Saúde.
Fonte: Questionário sobre QVT.

O fator Moral apresentou índice de satisfação com média de 5,4. Isto significa que os funcionários estão levemente satisfeitos com este fator.

Dentre os três itens que compõem o fator Moral (Relações Interpessoais, Reconhecimento e Garantia de Emprego) o que apresentou melhor resultado foi

Garantia de Emprego, caracterizando um resultado “satisfeito” a este fator, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

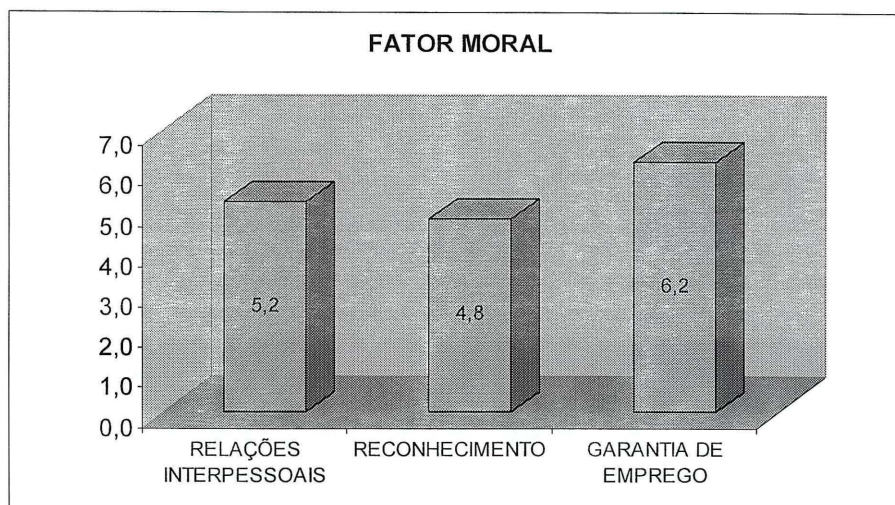


Gráfico 14 - Fator Moral.
Fonte: Questionário sobre QVT.

A segunda maior insatisfação, segundo os entrevistados, correspondeu ao fator Compensação, com média de 3,5, resultado que classifica a satisfação entre neutro e levemente insatisfeito. O item Benefícios apresentou o resultado mais próximo ao nível de satisfação levemente insatisfeito, com 3,2.

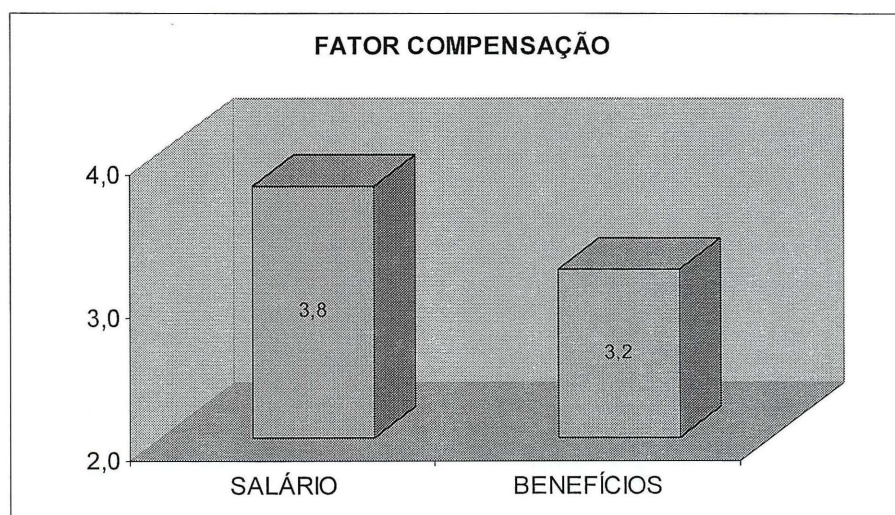


Gráfico 15 - Fator Compensação.
Fonte: Questionário sobre QVT.

O fator Participação apresentou como resultado uma média de 4,5, sendo que os itens Repercussão das Idéias Dadas e Programas de Capacitação e

Participação apresentaram resultados de 4,6, resultado médio entre os níveis de satisfação neutro e levemente satisfeitos. Por outro lado o item Incentivo a Criatividade apresentou resultado próximo ao nível de satisfação neutro, com avaliação média de 4,1.

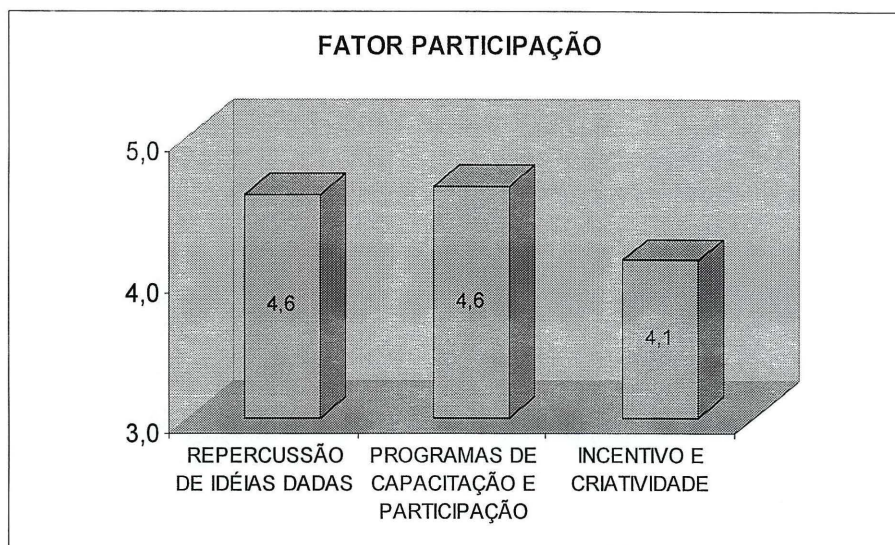


Gráfico 16 - Fator Participação.
Fonte: Questionário sobre QVT.

O fator Comunicação apresentou uma média de 4,7 de nível de satisfação, resultado que se aproxima do nível levemente satisfeito, sendo que a maior nota foi atribuída ao item Fluxo de Informação Chefe-Subordinado, com resultado médio de 5,1, enquanto que Veículos Formais de Comunicação apresentou uma média de 4,8 e Conhecimento das Metas 4,3, correspondendo ao menor resultado dentro deste fator, conforme demonstrado abaixo:

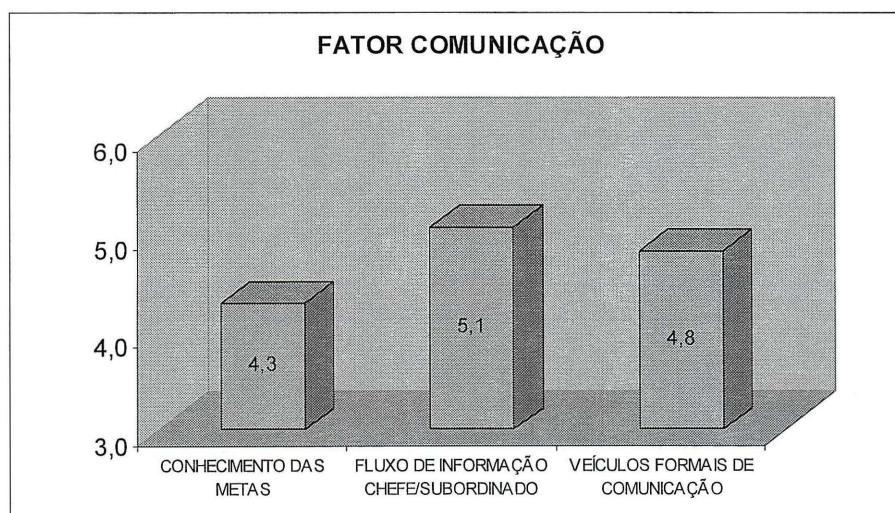


Gráfico 17 - Fator Comunicação.
Fonte: Questionário sobre QVT.

O fator Imagem da Empresa apresentou a média mais alta, 5,6 dentre todos os fatores abordados. Dentro deste escopo, o item que apresentou o maior índice de satisfação foi Identificação com a Empresa, com uma média de 6,0. Isto significa que os funcionários da empresa estão satisfeitos com o fator Imagem da Empresa, conforme detalhado graficamente:

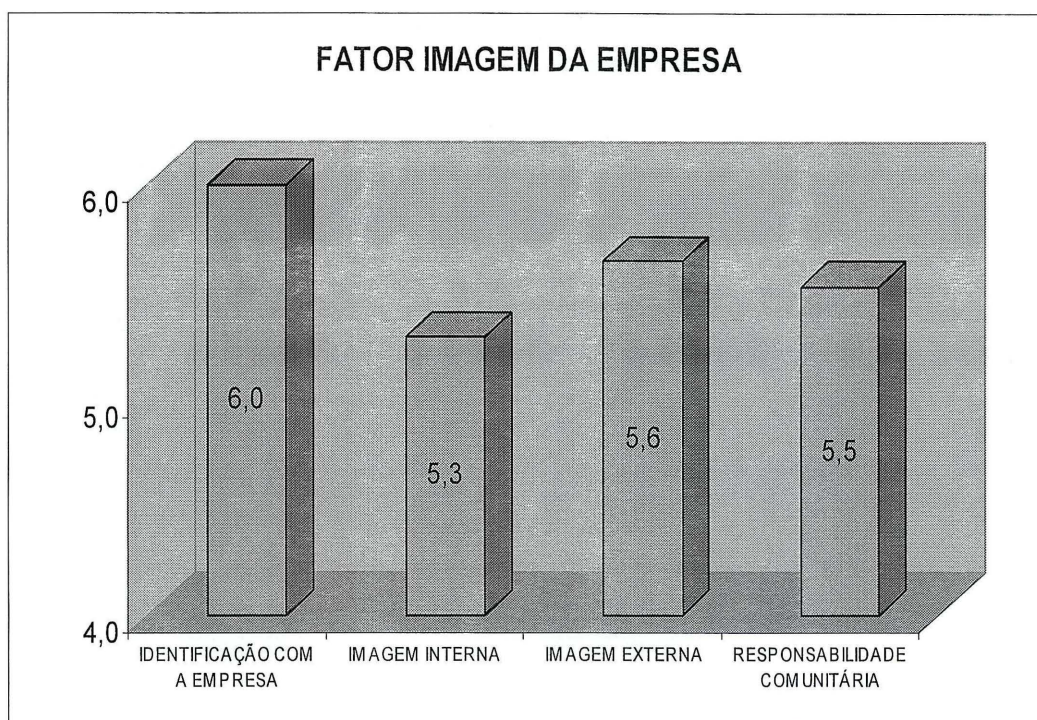


Gráfico 18 - Fator Imagem da Empresa.
Fonte: Questionário sobre QVT.

O fator Relação Chefe-Subordinado apresentou índice de satisfação com média de 5,4, o que significa que os funcionários se sentem levemente satisfeitos com este fator.

Dentre os três itens que compõem o fator Relação Chefe-Subordinado (Apoio Sócio-Emocional, Orientação Técnica e Igualdade de Tratamento) o fator que apresentou melhor resultado foi Igualdade de Tratamento, caracterizando um resultado entre "satisfeito" e "levemente satisfeito" a este fator, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

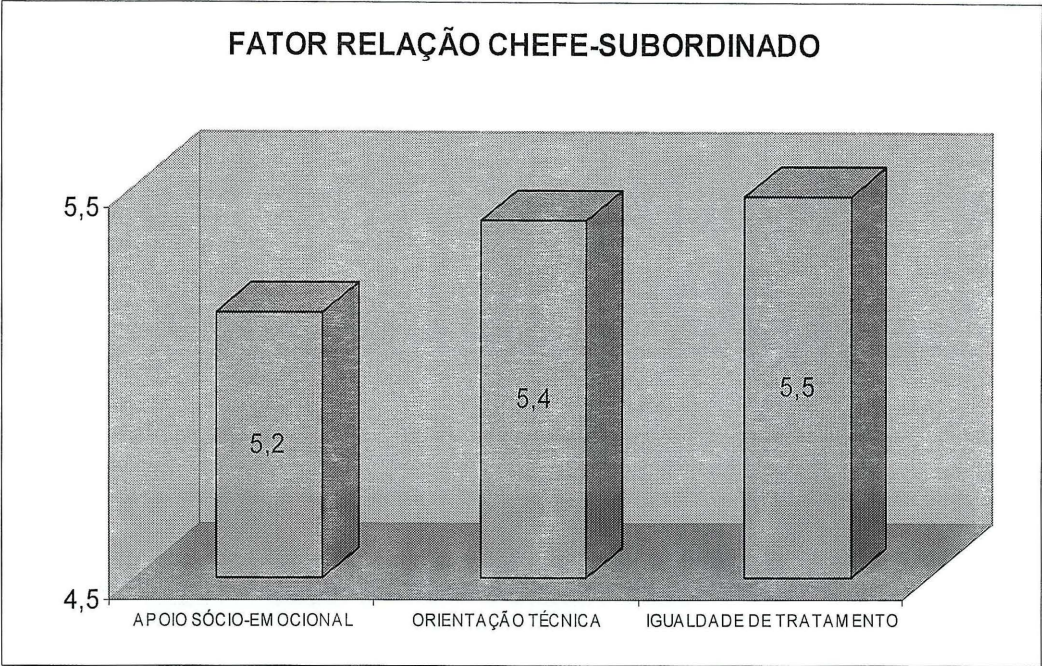


Gráfico 19 - Fator Relação Chefe-Subordinado.
Fonte: Questionário sobre QVT.

Com relação ao fator Organização do Trabalho percebe-se que os funcionários estão levemente satisfeitos, totalizando uma média de 5,1 para este fator. Dentre os itens que compõem este fator, o que apresentou uma melhor performance foi Ritmo de Trabalho, com uma média de 5,4 e, empatados com 4,9, estão os itens Grupos de Trabalho e Inovações/Métodos/Processos, conforme demonstração gráfica abaixo:



Gráfico 20 - Fator Organização do Trabalho.
Fonte: Questionário sobre QVT.

9 ANÁLISES DO RESULTADO

Fazendo a análise dos gráficos, observa-se primeiramente que não há predominância relativa ao sexo dos funcionários, o que se pode entender que aparentemente a busca por profissionais para atuar no Setor de Ciências Sociais Aplicadas é independente do sexo e o que pode determinar é a experiência profissional dentro da Universidade, cujo gráfico do tempo de empresa demonstra que a grande maioria possui mais de dez anos de casa.

É possível verificar que, em sua maioria, a faixa etária entre os servidores é em média 40 anos e o grau de escolaridade é avançado, ainda mais se comparado à média da população brasileira, o que se faz pensar que o Setor pode dar preferência a pessoas com determinada experiência profissional e acadêmica para melhor desenvolver as suas atividades e atendimentos diários, bem como, haver uma boa assistência e incentivo ao estudo, principalmente por se tratar de uma Universidade.

Essa média alta de tempo de empresa, obviamente está ligada também ao fato do Setor de Ciências Sociais Aplicadas fazer parte de uma empresa pública e a contratação de empregados ser dependente de concurso público, concomitantemente, a estabilidade é alta nesse segmento.

Quando questionados sobre a qualidade de vida no trabalho - QVT confirma-se com a pesquisa, conforme a teoria, que cada um dos respondentes enxerga a QVT de forma pessoal, porém se observa diversos fatores (pontos) que são comuns. O que dificulta o pleno diagnóstico, no entanto, é que não há um fator predominante, pois as prioridades de cada um não são homogêneas.

A QVT, como já confirmada por estudiosos, é uma questão complexa pelas diferentes percepções que cada um possui sobre este assunto. O que faz a empresa buscar implantar programas de QVT e ter sucesso nesse programa é a identificação dos pontos mais citados no diagnóstico da situação atual e procurar, com base nas informações obtidas, alternativas para proporcionar um nível de satisfação mais amplo entre os seus empregados. Isto nem sempre significa despendendo uma quantidade elevada de recursos financeiros ou horas de trabalho.

Quando analisadas as questões sobre percepção da satisfação do colega de trabalho sobre QVT, sobre os investimentos da empresa neste assunto, se as ações tomadas pela empresa contribuem para melhoria em QVT, se os colegas

valorizam as ações adotadas pela empresa em relação a QVT, como também, se a QVT é proporcionada a todos os níveis hierárquicos indistintamente, percebe-se que não há uma diferença significativa entre as respostas positivas e negativas, ou seja, praticamente metade das pessoas entrevistadas enxergam a QVT, vêem ações tomadas pela empresa, entendem tal ação como benfeitoria para o seu bem estar e que há a qualidade de vida no trabalho em todos os níveis, já a outra metade entende totalmente o contrário.

Isso confirma que as respostas estão embasadas em percepções e bagagens individuais, que tornam as respostas repletas de subjetividade. Mas o que se pode concluir como causas dessas tão diferentes opiniões entre as indagações envolvidas são: a questão da falta de conhecimento das ferramentas/ações tomadas pela empresa, desmotivação no dia-a-dia do trabalho gerando uma pré-disposição com relação à empresa, o campus estar situado num local distante das oportunidades de lazer e benefícios que a Universidade como um todo oferece ficando esquecidas ou não conhecidas pelos funcionários, ou ainda, as ações realizadas para o Setor não cobre as necessidades mais prioritárias dos Servidores-Técnicos envolvidos na pesquisa.

Uma série de atividades (simples) que poderiam ser desenvolvidas nesse Setor em específico ajudaria a inverter essa situação de apenas metade dos empregados estarem relativamente satisfeitos em relação a QVT na organização.

Ainda de acordo com os dados obtidos do formulário, um dos fatos mais agravantes é que não há pesquisas de satisfação destinadas aos empregados. Isso sugere que a empresa não entende como de grande importância a opinião dos funcionários e cria sentimento de esquecimento neles que trabalham no Setor, pois essa falta de pesquisa inviabiliza a implantação de programas de QVT, bem como, a implantação de pequenas ações para melhorar o dia a dia do trabalhador e este poder se sentir valorizado e respeitado.

Portanto, onde não há diagnóstico correto e nem documentado para que se possa analisar e tomar ações estratégicas e eficientes capazes de melhorar a jornada de trabalho do servidor cria um ambiente descontente e não tão eficaz como deveria ser.

É necessário ressaltar neste trabalho e mais especificamente nesta análise de resultado a questão de que se está analisando uma empresa pública onde a presença da burocracia, a tardança de ações é constante, como também, a

disponibilidade de recursos financeiros e humanos é escassa, o que dificulta o grau de efetividade da implantação de um programa, relativamente novo, como a qualidade de vida no trabalho.

Por fim, confrontando os dados obtidos em relação à percepção dos entrevistados sobre o assunto QVT considerando a escala de 1 a 7 (entendendo 1 como 'bastante insatisfeito' e 7 como 'bastante satisfeito' retirados da teoria mais relevante) identificam-se também as divergências de opiniões sobre os benefícios da QVT no âmbito individual e coletivo.

O que se pôde obter como 'o que os servidores mais entendem como QVT' foi a boa condição de trabalho na questão ambiente físico, a questão da garantia do emprego (lembrar-se que é instituição pública e o ingresso é por meio de concurso público), boa relação com os colegas independente de níveis hierárquicos, e identificação com a boa imagem da empresa externa e internamente.

Ficando a desejar a questão do reconhecimento individual, salários e benefícios, muito fortemente a questão saúde, o conhecimento e estabelecimento de metas, conjuntamente a comunicação interna e a relação e integração em grupos de trabalho e inovações dos métodos e processos.

Interessante verificar que ao mesmo tempo em que é citado o bom relacionamento entre os colegas de trabalho, inclusive com superiores, nota-se o problema em envolverem-se em grupos de trabalho, modificações de métodos e processos. Uma possível causa dessa contradição pode estar no individualismo que assombra o ser humano atualmente, muito devido aos diversos fatores exógenos.

Quando durante a aplicação do questionário foram questionados sobre os benefícios que os investimentos em QVT poderiam trazer, poucos citaram que tal investimento melhoraria o ambiente de trabalho e motivaria seus colegas, predominando os interesses individuais, como o crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional e o sentimento de maior valorização e respeito.

Porém, é claro que os interesses individuais atendidos ou parcialmente amparados proporciona maior integração com as pessoas, visto o trabalhador estar motivado a trabalhar e ter que relacionar bem com seus colegas de trabalho para desenvolver seu trabalho diário.

10 PROPOSTAS

Com base no que foi possível constatar a partir da pesquisa realizada, algumas propostas simples e imediatas são possíveis de serem implantadas sem haver necessidade de dispêndios de altos recursos financeiros, tais como:

- Implantação de uma pesquisa de satisfação periódica destinada a todos os empregados do Setor, independente do seu nível hierárquico. O objetivo é medir o nível de satisfação e identificar as forças e oportunidades de melhorias do Setor, bem como identificar as questões mais críticas;

- Fortalecer o processo de comunicação interna com vistas a proporcionar uma divulgação mais abrangente de todas as ações/acontecimentos envolvendo o Setor, bem como os benefícios que são dirigidos aos empregados da Universidade;

- Implantação de um programa de Ginástica Laboral no Setor para os empregados, utilizando para isso os próprios alunos de último ano do curso de Educação Física da UFPR, já considerando como horas de estágio;

- Promover workshops de Gestão de Recursos Humanos com participação efetiva dos professores do Setor de Ciências Sociais Aplicadas a fim de compartilhar conhecimentos com os servidores visando melhorar a integração entre estes no dia-a-dia de trabalho, estimulando o seu aperfeiçoamento constante.

Ainda com base nas respostas obtidas, focando a questão aberta existente no questionário, identificam-se várias possibilidades para melhorar a QVT na visão do empregado. E como propostas, agora um pouco mais elaboradas e mais dispendiosas de tempo e valores financeiros, o que mais se anseia pelos servidores, observado e baseado no estudo realizado, é realmente necessário a elaboração de um plano de carreira aos servidores, mostrando-os oportunidades de crescimento e reconhecimento, como também, a disponibilização de um plano de saúde extensivo à família.

Também a maior proximidade ao Setor de Ciências Sociais Aplicadas dos benefícios (inclusive sobre o atendimento médico gratuito oferecido pela UFPR) existentes e oferecidos aos empregados, podendo até futuramente haver instalações no próprio campus. E uma maior elaboração ou disponibilização de metas de trabalho para focarem mais o seu dia a dia e se motivarem mais ao trabalho.

11 CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado no Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFPR, que teve como base uma pesquisa realizada através de um questionário aplicado aos servidores Técnico-Administrativos do Setor, verifica-se que a qualidade de vida no trabalho para eles é bastante diversificada, e, em certo momento, contraditória, o que se faz pensar na complexidade deste instrumento e no delicado processo de compilação de dados e observação das informações com a finalidade de obter o correto diagnóstico da situação atual e elaboração de idéias efetivas e vistas junto aos empregados.

Dentro dos objetivos propostos deste trabalho, como o de entender o que é qualidade de vida no trabalho - QVT e mensurá-la foi possível através de muito estudo e discussão de visões de autores diferentes, porém, que se convergiam em determinados aspectos, transformando a QVT não como algo difícil de se executar, mas complexa, dispendiosa de trabalho e boas idéias, que quando implantadas com boa vontade e objetivos claros se transforma numa grande e indispensável ferramenta de trabalho.

Portanto, a tarefa de se verificar o que os empregados consideram como QVT e diagnosticar o nível de qualidade de vida no trabalho na organização, e conjuntamente, propor sugestões de melhorias, é trabalhosa e exige alto nível de interesse sobre o assunto e certo poder de convencimento para envolver os servidores de forma a contribuírem solidariamente à pesquisa.

Assim sendo, a QVT, resumidamente, está relacionada a benfeitorias que a empresa, ao mesmo tempo, proporciona aos seus empregados e para si própria. Com base nas informações obtidas neste estudo, o que mais se tem como qualidade de vida no trabalho no Setor de Ciências Sociais Aplicadas, isto é, o que mais contribui atualmente para o melhor dia-a-dia de trabalho dos servidores é o bom ambiente físico, a garantia de emprego e a identificação com a empresa.

As melhorias que deveriam ser feitas em busca da maior QVT, observados os anseios dos empregados, é melhorar o clima organizacional, o reconhecimento individual de cada um (plano de carreira), estabelecimento/esclarecimento de metas e maiores benefícios ligados à saúde e atividade física, tudo contribuindo para o aperfeiçoamento do Setor, visto que tais questões foram pesquisadas entre os funcionários e confrontadas com possíveis reais necessidades do local investigado.

Analizadas as respostas da pesquisa e diante da teoria, é possível se aplicar medidas simples de mudanças, entendendo elas como emergenciais ou as possíveis no momento, já que se enfrenta a burocracia e a falta de investimentos do setor público brasileiro. Para tanto, conta-se com a Universidade e a ajuda de alunos e professores que investiriam no seu ambiente de convivência e dos servidores que melhorariam suas atividades.

A divulgação das atividades praticadas e oferecidas pela UFPR também deve ser melhor disseminada, a fim de manter os empregados lembrando do que ela propicia e motivando-os a utilizá-las, mesmo que tais atividades não sejam no próprio campus em que se situa o Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Apenas como sugestão para quem desejar prosseguir este estudo entende-se que, com este trabalho em mãos, procurando sempre maiores e melhores embasamentos teóricos desde que qualificados, busque desenvolver um plano de ação utilizando as propostas já observadas e adotar um modelo de planejamento estratégico, para sua execução, controle e efetividade. Quanto mais envolvido se estiver no Setor, maior será a eficiência da aplicação do programa de qualidade de vida no trabalho.

Por fim, é inegável a importância da QVT na jornada de trabalho do empregado, onde iniciando um plano básico com medidas simples já é de grande valia para o atendimento das necessidades dos servidores vista a complexidade que envolve este tema na empresa pesquisada.

Conclui-se também que a falta de metas que se pôde perceber que muitos têm no seu dia-a-dia não os motiva a buscar o aperfeiçoamento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, dificultando a auto-motivação e criando-se uma insatisfação que pode comprometer o ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho no setor público, assim como no privado, requer as mesmas análises e carece de ações específicas que façam melhorar o ambiente de trabalho e a motivação do servidor. A criação de um departamento de QVT já é uma realidade em Universidades públicas e com a UFPR não precisa ser diferente.

O primeiro passo já foi dado e é preciso agora boa vontade, pró-atividade e busca de melhoria contínua, não se conformando com o status-quo.

12 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE L. G.; LIMONGI-FRANÇA A. C. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho**: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração - USP. São Paulo, v. 33, p. 40-51, abril.-junho, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS E TÉCNICAS. NBR 14724. Informação e documentação: trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo: Altas, 1997.

BEZERRA, Ana Magnólia. **Todos precisam ter uma boa qualidade de vida**. Outubro de 2006. Entrevista on-line concedida a Patrícia Bispo. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4587>>. Acesso em 03 Maio 2007.

BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; MENDES, Nilda Maria Domingos; TRINDADE, Urânia Catão Maribondo da; MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira. **Empresas de Economia de Comunhão**: em busca da Qualidade de Vida no Trabalho?

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; NETO, Francisco Ferreira Jorge. **O empregado público**. São Paulo: LTR, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 3 ed. São Paulo: Altas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Altas, 2002.

CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho: Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **FAE Business**, n. 7, 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf>. Acesso em: 12 Fevereiro 2007.

DONAIRE, Denis; ZACHARIAS, José Jorge; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. **Um Estudo Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho nas Agências Bancárias do Vale do Ribeira**: Uma Contribuição à Estratégia de Gestão de Pessoas.

DOURADO, Débora Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. **Controle do Homem no Trabalho ou Qualidade de Vida no Trabalho?**

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho** - Como medir para melhorar. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 1.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, W. Programação qualidade de vida. Disponível em: <http://www.spacoquality.com.br/atuacao_2.html>. Acesso em: Julho de 2002.

FREITAS, Tiziana Severi; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; BARROS FILHO, Marcelo Ricardo Carneiro de. **Servidor público e qualidade de vida: união impossível?** Pernambuco. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0152_congressoiberoamericanoumaunia oimpossivel.pdf>. Acesso em 04 Maio 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HACKMAN, J. Richard; SUTTLE, J.L. **Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change**. Santa Mônica: Goodyear, 1977.

IATSKIU, Solange. **Percepção da qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso em uma empresa comercial**. Curitiba: CEPPAD/UFPR, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Você em equilíbrio: Pessoal e intransferível. **Você S.A. online**. Novembro 2002, ed. 53. Disponível em <http://vocesa.abril.uol.com.br/edi53/1518_1.shl>. Acesso em 06 Dezembro 2006.

MARQUES, Carla Cristina. **Estudo de Caso: Nível de Satisfação dos Funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa - Centro**. Ponta Grossa: CEPPAD/UFPR, 2004.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **Qualidade de vida no trabalho e motivação**. UFSC. Disponível em < <http://www.assevim.edu.br/agathos/2edicao/monica.pdf>>. Acesso em 24 Maio 2007.

MOURÃO, Teresinha de Jesus Loureiro de Oliveira; KILIMNIK, Zélia Miranda; FERNANDES, Elton. **Qualidade de Vida no Trabalho**: um Estudo de Caso na Pró-reitoria de Pessoal da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

REIS, Luís Filipe Sousa Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ROCHA, Simone Karla da. **Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso no Setor Têxtil**. Florianópolis, 1998. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/simone/index.html>>. Acesso em 12 Fevereiro 2007.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Fortaleza: UNIFOR, 1991.

RODRIGUES, Rosicléia Aparecida. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso. Curitiba: CEPPAD/UFPR, 2004.

SILVA, Dr. Marco Aurélio Dias da; MARCHI, Dr. Ricardo de. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SIQUEIRA, Márcia Dalledone. Setor de Ciências Sociais Aplicadas: 60 anos de história. Curitiba: Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFPR, 2006.

SOUZA, Washington Jose de; MEDEIROS, Jássio Pereira de; FERNANDES, Clovis Jose; PAIVA, Juarez Azevedo de; MORAIS, Ruziany Louzada de. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**: Interfaces com a Qualidade em Serviços no Ramo da Comercialização de Combustíveis Automotivos Autoria.

SPAÇO QUALITY. Disponível em <<http://www.spacoquality.com.br>>. Acesso em 21 Abril 2007.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Revista de Gestão - USP**, São Paulo, v. 8, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>>. Acesso em: 05 Julho 2006.

APÊNDICE

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

Roteiro de pesquisa para levantamento das informações através de Questionário
Público-alvo: Servidores Técnico-Administrativos da UFPR - Setor Ciências Sociais Aplicadas

1 - DADOS PESSOAIS

Sexo

- () Masculino
() Feminino

Nível de Escolaridade

- () Ensino fundamental Incompleto
() Ensino fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto
() Ensino Médio Completo
() Superior Incompleto
() Superior Completo
() Com Pós Graduação

Idade

- () 18 a 25 anos
() 26 a 35 anos
() 36 a 45 anos
() Mais de 46 anos

2 - DADOS PROFISSIONAIS

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- () Menos de 1 ano
() De 1 a 3 anos
() De 3 a 5 anos
() De 5 a 10 anos
() Mais de 10 anos

O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho - QVT?

Escolha ou cite no espaço reservado, duas (2) alternativas que você considera mais relevantes:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------|
| () Bom salário | () Benefícios |
| () Instalações físicas adequadas | () Autonomia |
| () Menos horas de trabalho | () Plano de Carreira |
| () Estabilidade no emprego | () Boa integração com os colegas e ambiente agradável |
| () Reconhecimento pelo trabalho | () Outros. Quais? _____ |
| () Ginástica Laboral | _____ |

Você percebe a satisfação no trabalho dos seus colegas?

- () Sim
() Não

Em sua opinião, sua empresa investe em Qualidade de Vida no Trabalho - QVT?

- () Sim
() Não

Caso a sua resposta à pergunta anterior seja negativa, por que você entende que a empresa não investe em QVT?

Escolha ou cite no espaço reservado, duas (2) alternativas que você considera mais relevantes:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| () Falta de recursos financeiros | () Má aplicação dos recursos pela administração da empresa |
| () Má vontade política | () Falta de motivação dos funcionários em busca de melhorias |

() Burocracia em demasia () Outros. Quais? _____

Caso a sua resposta à pergunta anterior seja **positiva**, que tipos de ações a empresa realiza com relação ao assunto QVT? Escolha ou cite no espaço reservado, duas (2) alternativas que você considera mais relevantes:

() Política Salarial () Manutenção adequada do ambiente de trabalho
 () Plano de Carreira efetivo () Programa de Ginástica Laboral
 () Incentivo ao estudo () Atividades físicas em grupo após o expediente
 () Treinamentos periódicos () Outros. Quais? _____

Você entende que estas ações tomadas pela empresa contribuem para o seu bem-estar no trabalho?

() Sim
 () Não
 () Na minha opinião a empresa não investe em QVT

De que forma o investimento em QVT incentiva você a melhorar seu desempenho e sua motivação na empresa? Escolha ou cite no espaço reservado, duas (2) alternativas que você considera mais relevantes:

() Melhora o ambiente de trabalho
 () Colegas de trabalho mais motivados e dispostos a desenvolver suas atividades
 () Você se sente mais valorizado e respeitado
 () Motiva o crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional
 () Outros. Quais? _____

A empresa realiza pesquisas de satisfação com os empregados para mensurar o nível de satisfação dos mesmos em relação ao assunto Qualidade de Vida no Trabalho - QVT?

() Sim
 () Não

Seus colegas de trabalho valorizam as ações adotadas pela empresa em relação ao assunto QVT?

() Sim
 () Não
 () Na minha opinião a empresa não investe em QVT

Em sua opinião a QVT é proporcionada igualmente a todos os empregados dos diversos níveis hierárquicos da empresa?

() Sim
 () Não
 () Na minha opinião a empresa não investe em QVT

Nesse espaço é indispensável sua opinião. Dê sugestões sobre o que a sua empresa pode fazer para contribuir com a QVT. (Exemplo: como melhorar/ se não há QVT então o que fazer/ a situação atual é perfeitamente favorável/ etc).

3 - POSICIONAMENTO INDIVIDUAL SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

Entre as questões a seguir, marque um X no nível de satisfação que você considera estar em maior conformidade com os pontos propostos:

- 7 - Bastante satisfeito
- 6 - Satisfeito
- 5 - Levemente satisfeito
- 4 - Neutro
- 3 - Levemente insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 1 - Bastante Insatisfeito

1 Condições de Trabalho

Limpeza	1	2	3	4	5	6	7
Arrumação	1	2	3	4	5	6	7

2 Saúde

Assistência ao funcionário e família	1	2	3	4	5	6	7
Saúde Ocupacional	1	2	3	4	5	6	7

3 Moral

Relações Interpessoais	1	2	3	4	5	6	7
Reconhecimento e Feedback	1	2	3	4	5	6	7
Garantia do emprego	1	2	3	4	5	6	7

4 Compensação

Salários	1	2	3	4	5	6	7
Benefícios	1	2	3	4	5	6	7

5 Participação

Repercussão de idéias dadas	1	2	3	4	5	6	7
Programas de capacitação e participação	1	2	3	4	5	6	7
Incentivo a criatividade	1	2	3	4	5	6	7

6 Comunicação

Conhecimento das metas	1	2	3	4	5	6	7
Fluxo de informações entre chefes e subordinados	1	2	3	4	5	6	7

7 Imagem da empresa

Identificação com a empresa	1	2	3	4	5	6	7
Imagem interna	1	2	3	4	5	6	7
Imagem externa	1	2	3	4	5	6	7
Responsabilidade comunitária	1	2	3	4	5	6	7

8 Relação Chefe-Subordinado

Apoio sócio-emocional	1	2	3	4	5	6	7
Orientação técnica	1	2	3	4	5	6	7
Igualdade de tratamento	1	2	3	4	5	6	7

9 Organização do Trabalho

Grupos de Trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Ritmo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Inovações, métodos e processos	1	2	3	4	5	6	7

27 de Junho de 2007